

**AJUSTE DE UNA HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN Y CONTROL, BASADA  
EN BALANCED SCORECARD PARA LAS MIPYMES DE INSUMOS DEL  
SECTOR DE CONFECCIONES EN EL DISTRITO DE BARRANQUILLA.**

**JOSE LUIS AVENDAÑO  
LEONARDO MORENO  
VINKO VRHOVNIK**

**ANTE PROYECTO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL  
TITULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**DIRECTOR: EDUARDO ANTONIO CHANG MUNOZ**

**CORPORACION UNIVERSITARIA DE LA COSTA- CUC  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**BARRANQUILLA, ABRIL 2012**

**NOTA DE PRESENTACIÓN**

---

---

---

**FIRMA DEL PRESIDENTE DE JURADO**

---

**FIRMA DEL JURADO**

---

**FIRMA DEL JURADO**

---

## TABLA DE CONTENIDO

### RESUMEN

	PAG
<b>CAPITULO I GENERALIDADES DEL PROYECTO</b>	12
1.1 <b>AJUSTE DE UNA HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN Y CONTROL, BASADA EN BALANCED SCORECARD PARA AS MIPYMES DE INSUMOS DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN EL DISTRITO DE BARRANQUILLA.</b>	12
1.2 TEMATICA GENERAL DE LA PROPUESTA	12
1.3 <i>DESCRIPCION GENERAL DEL PROBLEMA</i>	13
1.4 JUSTIFICACION	15
1.5 OBJETIVOS	16
1.5.1 Objetivo General	16
1.5.2 Objetivos Específicos	17
1.6 MARCO REFERENCIAL	18
1.6.1 Antecedentes	18
1.6.2 Marco Teórico	21
1.7 METODOLOGIA	29
1.7.1 Tipo de investigación propuesta	29
1.7.2 Método de investigación	30
1.7 .3 Población y muestra	30
<b>CAPITULO II. RESULTADOS DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO</b>	32
2.2 ANALISIS	36
<b>CAPITULO III. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA ADORNOS EL BOTON 72 PARA ANALIZAR LA DINÁMICA INTERACCIÓN ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DE LA ORGANIZACIÓN Y EL DINÁMICO ENTORNO COMPETITIVO EN EL CUAL ESTÁ INSERTA, Y ASÍ LOGRAR LA CONDUCCIÓN AL CAMBIO DE CONCEPCIÓN DEL CONTROL EXISTENTE.</b>	47
<b>CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES DE ADORNOS EL BOTON 72</b>	63
<b>CAPITULO V. DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA CON EL FIN DE VERIFICAR Y</b>	66

<b>CONTROLAR EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN Y GUIARLA HACIA EL FUTURO DESEADO</b>	
<b>CAPITULO VI. CONSTRUCCIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONFECCIONES, TENIENDO COMO FUNDAMENTOS LOS FACTORES DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONFECCIONES</b>	<b>75</b>
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	83

## INDICE DE TABLAS

No.	TEMA	PAG
Tabla 1	Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard):	32

## INDICE DE GRÁFICOS

No.	TEMA	PAG
Gráfico 1	<b>Perspectivas del BSC</b>	25
Gráfico 2	Empresa natural E.U. Barranquilla 2.011	53
Gráfico 3	Modelos de las fuerzas de Porter	55
Gráfico 4	Organigrama de Adornos El Botón la 72	62
Gráfico 5	<b>Propuesta de valor</b>	69
Gráfico 6	Objetivos de procesos internos	70
Gráfico 7	Causa- efecto de los objetivos planteados	73
Gráfico 8	Cuadro de mando integral	77

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios, por haberme brindado las mejores oportunidades de la vida y a mi familia por el apoyo que me brindo.*

*A mi familia, quienes me acompañaron en cada momento y fueron un soporte incondicional para poder cumplir esta meta en la escala profesional de mi vida.*

**JOSE LUIS AVENDAÑO**

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios, por haberme brindado las mejores oportunidades de la vida.*

*A mis padres, quienes me acompañaron en el día a día, y gracias a su esfuerzo y apoyo incondicional, hoy hacen posible este triunfo en mi vida.*

**LEONARDO MORENO**



## **AGRADECIMIENTOS**

*Gracias a Dios por permitirme ver su victoria reflejada en mi vida con este triunfo que es el resultado del esfuerzo y valentía que él ha puesto en mí.*

*A mi familia por ser el motor que me impulso cuando tome la decisión de emprender este camino hacia el éxito y la victoria.*

**VINKO VRHOVNIK**

## **RESUMEN**

La investigación se fundamentó en un ajuste del Balance Score Card a una empresa del subsector de insumos para la confección en el Distrito de Barranquilla, teniendo como referente, que es un subsector en crecimiento y con proyección a largo plazo.

En el proceso de análisis del estado del arte de este subsector, se evidenció un comportamiento en el desempeño de las empresas, que pone en manifiesto, la falta de control interno de estas, el cual repercute en el estado de resultado de las mismas. Existen empresas, que a pesar de su antigüedad, crecimiento, no miden ni controlan sus actividades, situación preocupante en la actualidad por los acontecimientos de la firma del TLC con Estados Unidos y su no preparación para la competitividad.

La herramienta diseñada, se ajusta a las condiciones básicas de una empresa, que desee comenzar el proceso de implementación de Balanced Scorecard e indica cuales son los primeros procedimientos importantes, para el éxito del mismo.

## **SUMMARY**

The research was based on an adjustment of the Balance Score Card to a company of the subsector of inputs for the clothing industry in the district of Barranquilla, taking as a reference, which is a sub in growth and with long-term.

In the process of state-of-the-art analysis of this subsector, showed a behavior in the performance of the companies, which reveals, the lack of internal control of these, which affects the result status of the same. There are companies, which in spite of its age, growth, they do not measure or control their activities, worrying situation in the present by the events of the signing of the FTA with the United States and its not preparation for competitiveness.

The tool designed, fits in the basic conditions of a company, you want to begin the process of implementation of Balanced Scorecard and indicates which are the first important procedures, for the success of the same.

## **CAPITULO I. GENERALIDADES DEL PROYECTO**

### **1.1 AJUSTE DE UNA HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN Y CONTROL, BASADA EN BALANCED SCORECARD PARA LAS MIPYMES DE INSUMOS DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN EL DISTRITO DE BARRANQUILLA.**

#### **1.2 TEMÁTICA GENERAL DE LA PROPUESTA**

“El Balanced Scorecard ha sido adoptado aproximadamente por la mitad de las 1000 organizaciones que figuran en el listado de la Revista *Fortune* y hasta el momento no se ha visto reducido tal número”<sup>1</sup>.

Por otra parte, una vez considerado el dominio exclusivo del mundo de las organizaciones con ánimo de lucro, el Balanced Scorecard ha sido trasladado y efectivamente implementado en el sector público y sin ánimo de lucro. En otras palabras, una organización no puede mejorar lo que no mide. El control es básico e imprescindible en el momento realizando gestión dentro de una organización para alcanzar los objetivos planteados. Muchas organizaciones tienen misiones inspiradas en otras organizaciones. En su libro *La Quinta Disciplina*, Peter Senge describe este dilema cuando anota: “Muchos directivos tienen visiones personales que nunca son traducidas a visiones compartidas que comprenden toda la organización”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> NIVEN Paul. Balanced Scorecard para Pequeñas y Medianas Empresas. En línea [www.corporate.com](http://www.corporate.com)

<sup>2</sup> SENGE. Peter. Dadme una palanca y moveré el mundo. Primer capítulo Quinta Disciplina en línea [http://www.alumnos.inf.utfsm.cl/~vpena/ramos/ili260/textos/La\\_Quinta\\_Disciplina.pdf](http://www.alumnos.inf.utfsm.cl/~vpena/ramos/ili260/textos/La_Quinta_Disciplina.pdf)  
revisado octubre 12 2.011

En tal sentido, la presente investigación propende por diseñar un instrumento que sirva de modelo para monitorear la gestión empresarial de las mipymes del sector de confección del distrito de Barranquilla fundamentado en un modelo de gestión del Balance Scorecard, esto teniendo en cuenta que son organizaciones que han venido creciendo con el tiempo, son antiguas en el mercado, como se ha ido evidenciando en diferentes consultorías realizadas algunas después de tanto tiempo, según informe de Cámara de Comercio de Barranquilla (2009), desaparecen, sin tener un diagnóstico de posibilidades para reestructurar o salvar lo mejor que tienen como es el caso específico del Almacén Adornos el Botón 72, empresa que nos permitirá desarrollar el modelo en mención, por presentar diferentes características como se ha mencionado en el párrafo anterior, que nos indica que se debe hacer un tipo de intervención que le facilite medir sus niveles de gestión.

### **1.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROBLEMA**

Es necesario ante la dinámica de grandes cambios que se dan en los escenarios empresariales actuales, en donde se requiere ser altamente competitivo, establecer planes de acción que involucren estrategias acordes a lo que se demanda, coordinar todas las áreas estratégicas de la empresa proyectándola al exterior con el fin de obtener buenos resultados. De ahí, se comenta, que la visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. Aunque desde luego, la definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. “La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio”<sup>3</sup>.

En este orden de ideas, podemos afirmar que la medición del valor empresarial en tiempo real, se convierte hoy en una necesidad para la medición del comportamiento de la gestión empresarial, la identificación de fuerzas creadoras y destructoras de valor en las empresas; y, la medición del potencial creador de valor de nuevos proyectos empresariales.

Desde esta perspectiva y teniendo en cuenta que el objetivo máximo de una empresa es la generación de utilidades, la empresa ADORNOS EL BOTON 72, ha venido desarrollando una serie de aproximaciones a la construcción de modelos para medir su gestión, sin lograr hasta el momento establecer un sistema de control totalmente implantado, más aun cuando no tiene un direccionamiento planteado desde una misión, visión y políticas claras, que le proyecte un horizonte.

---

<sup>3</sup>KAPLAN, Robert; NORTON, David. Cuadro De Mando Integral: The Balanced Scorecard. España Editorial: Gestión 2000

Por ende, la ausencia de sistemas de control integrado de gestión, que apoyen, en primera instancia, el proceso de toma de decisiones gerenciales en torno al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa; y, por otra parte, la toma de decisiones de inversión con respecto a la percepción del valor empresarial (en términos objetivos y sustentables), por parte de posibles inversionistas, se constituye en el problema a solucionar.

De esta situación se desprende la siguiente pregunta a solucionar: **¿Cómo debe estar diseñada la herramienta de planeación y control integrado que permita el monitoreo y seguimiento en tiempo real de todas las áreas de gestión de la empresa, adecuada a su modelo de negocio?**

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Desde los inicios de la existencia de las organizaciones, el método tradicional de medición ha sido financiero y retrospectivo. Al final del siglo veinte, las innovaciones en la medición financiera eran críticas para el éxito de grandes empresas. La competencia estaba regida por el alcance de la economía de escala, con las medidas financieras suministrando los patrones de éxito.

Estas mediciones financieras encuentran limitaciones tales como: no son consistentes con la realidad actual de los negocios; proporcionan sólo un excelente repaso del desempeño pasado de la organización, sin brindar un poder predictivo para el futuro; son normalmente preparados para áreas funcionales independientes, sin calcular el valor real o costo de las interrelaciones entre áreas y/o procesos; son irrelevantes para muchos niveles de la organización. Un enfoque inadecuado en cualquier área de medición podría ofrecer resultados pobres.

En los años ochenta, el enfoque era el mejoramiento de la productividad, mientras que en los noventa, la calidad se volvió indispensable y era un aspecto crítico para el éxito de una organización<sup>4</sup>. En concordancia con el principio de que lo que se puede medir se puede hacer, con esta medición las empresas observaron mejoras en su productividad y calidad. Lo que no necesariamente percibieron fue un incremento en los resultados financieros, y de hecho algunas compañías con la mejor calidad en su industria no lograron permanecer en el negocio.

Los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos producidos en épocas recientes, han situado a las organizaciones en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia es cada vez más intensa. Estos cambios han provocado importantes modificaciones que tienen una profunda implicación en las organizaciones y, especialmente, en sus sistemas de control.

Aunque el control sea solamente uno de los elementos del proceso de dirección, sin duda contribuye a mejorar las actuaciones de la organización. Conocer y comprender los hechos significativos es suficiente para aportar cambios trascendentales en los distintos frentes de la organización

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo General**

Ajustar una herramienta de planeación y control, basada en balanced scorecard para las mipymes de insumos del sector de confecciones en el distrito de barranquilla.

---

<sup>4</sup> Ibid.pág. 26



### **1.5.2 Objetivos Especificos**

- Realizar un análisis FODA a la empresa ADORNOS EL BOTON 72, con el fin de examinar la dinámica interacción entre las características particulares de la organización y el dinámico entorno competitivo en el cual está inserta, y así lograr la conducción al cambio de concepción del control existente.
- Realizar un análisis de los procesos organizacionales en el ADORNOS EL BOTON 72, con el fin de identificar las actividades de la organización que permitirán alcanzar los objetivos trazados.
- Diseñar un Sistema de Indicadores de Gestión Estratégica, basándonos en el modelo del ADORNOS EL BOTON 72, con el fin de verificar y controlar el desempeño de la organización y guiarla hacia el futuro deseado.
- Determinar cuáles son los factores claves del éxito de este tipo de negocios para construir los indicadores de gestión del modelo.
- Formular planes de acción para el mejoramiento empresarial en las áreas de debilidad y el aprovechamiento de las fortalezas institucionales.

## **1.6 MARCO REFERENCIAL**

### **1.6.1 Antecedentes**

Lord Kelvin, alrededor del año 1850, expresó: “Cuando puedes medir lo que hablas, y expresarlo en números, sabes de lo que hablas, pero cuando no puedes medirlo, ni expresarlo en números, tu conocimiento es pobre e insatisfactorio”, mostrando así la importancia y el poder de la medición.

General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. BSC indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores."

Peter Drucker, sugirió que pocos factores son tan importantes para el desempeño de una organización como la medición, y ésta se encuentra entre las áreas de gestión empresarial más débiles hoy en día. En 1987, un examen realizado por National Association of Accountants y Computer Aided Manufacturing-International (CAM-I) arrojó que el 60% de los 260 directivos

financieros y 64 ejecutivos de operaciones examinados en los Estados Unidos se encontraban insatisfechos con su sistema de medición del desempeño<sup>5</sup>.

Estudios más recientes sugieren que cerca del 80% de las grandes compañías americanas desean cambiar sus sistemas de medición del desempeño.

Bill Jensen, el autor del libro *Simplicidad- La Nueva Ventaja Competitiva*, comenta que la mayoría de las compañías no logran suministrar a los empleados con la información que necesitan en un formato y contexto que sea relevante para sus requerimientos únicos.“ Trabajar inteligentemente significa que cualquiera y toda la información relevante para el trabajo de un individuo debe estar disponible en formatos que pueden ser agradables a los usuarios”<sup>6</sup>.

El control de gestión ha ido evolucionando con el tiempo, a medida que la problemática organizacional planteaba nuevas necesidades y exigencias. Hoy se puede diferenciar un enfoque clásico, sobre el que existe relativo consenso y un nuevo enfoque atomizado en distintas interpretaciones. (Blázquez, 2000)

Taylor fue uno de los pioneros del control de gestión industrial y su modelo de gestión descansaba sobre 4 principios, muy bien fundamentados para la época que los vio nacer (estabilidad, información perfecta, la identificación de la eficiencia productiva con la minimización de los costos y la equivalencia del coste global al coste de un factor de producción dominante). Todavía hoy, en muchas

---

<sup>5</sup> HOWELL Robert, BROWN James, SOUCY Stephen, SEED Allen. Management Accounting in the New Manufacturing Environment. National Association of Accountants, 1999.

<sup>6</sup> JENSEN Bill. Simplicity- The New Competitive Advantage. Editorial Perseus. Cambridge, 2000. p. 117

organizaciones, las herramientas de control de gestión llevan este sello histórico de principios de siglo.

“Las formas en que se inicia y desarrolla el control de gestión paralelamente en Estados Unidos, Europa y España abarcan dos etapas trascendentales: el desarrollo del control de gestión puramente económico y el desarrollo del control integrado de gestión. El primero se circunscribe a un ámbito de enfoque contable y monetario de la empresa, mientras que el segundo sirve de nexo aglutinante de la gestión global. En las últimas décadas se han desarrollado un conjunto de herramientas que enriquecen y fortalecen al control de gestión, entre ellas: matriz OVAR, costeo por actividades, benchmarking, gestión por procesos, cuadro de mando integral (Balanced Scorecard o tablero de comando, como se le llamó en sus inicios)”<sup>7</sup>.

“Se observa un cambio en las variables orientadas hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la cultura empresarial, la creatividad, el liderazgo y la gestión de la información, entre otras.”<sup>8</sup>. La competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa: los beneficios se aseguran a base de asignar los escasos recursos para aquellos entornos turbulentos y cambiantes y a base de aquellos potenciales en que una empresa se diferencia de las otras.

Como complemento, se propone un cambio de enfoque de los sistemas de control de gestión que tribute al seguimiento de los factores claves de la gestión

---

<sup>7</sup> (Illescas, 1993)

<sup>8</sup> Porter, 1991; Lorino, 1993; Abell, Estados Unidos 1995

empresarial, donde la estrategia pasa a ser el factor clave del éxito de las organizaciones. Por tanto, el sistema de control debe ser diseñado de acuerdo con las estrategias, objetivos y planes existentes, los puestos de trabajo, las personas que ejercen las tareas de control y las características de la forma de dirección, de lo contrario resultará ineficaz

El antecedente más reconocido del Cuadro Mando Integral (Balanced Scorecard) es el Tableau de Bord surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios. General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores.

Desde sus inicios, en “1.992 el Balanced Scorecard ha tenido un profundo efecto en la práctica empresarial y de gestión alrededor del mundo”<sup>9</sup>. La transición de los métodos antiguos de la era industrial a la era de la información evidencia el requerimiento de las nuevas herramientas gerenciales. Así mismo, atendiendo al llamado para los sistemas innovadores y novedosos, el Balanced Scorecard rápidamente ascendió los rangos o escalones de las herramientas influyentes y más utilizadas para la gestión organizacional.

## **1.6.2 Marco Teórico**

### **1.6.2.1 Control de Gestión**

En el vocabulario castellano, control es sinónimo de verificación, inspección, crítica y comprobación y tiene un sentido penal y a posteriori. En el vocabulario

---

<sup>9</sup> Historia del balance score card en línea <http://capacitacionencostos.blogia.com/2006/102909-historia-del-tablero-de-comandos-balanced-scorecard-.php> revisado octubre 22 2.011

inglés control es sinónimo de guía y acción correctiva inmediata. Así pues, siguiendo la definición anglosajona, podemos concluir que control significa guiar los hechos para que los resultados reales coincidan o superen los deseados, los cuales suponen cuatro funciones básicas:

1. Fijación de estándares de actuación satisfactoria.
2. Comprobación de los resultados reales frente a los estándares.
3. Toma de una decisión correcta cuando los resultados reales no satisfagan los estándares.
4. Realización de la acción correctiva.

Dentro de los sistemas de control establecidos por las compañías se encuentran aquellos diseñados para controlar la gestión de los administradores. Una definición sencilla sobre el objetivo del sistema de control de gestión es el de apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial, para que se obtengan los resultados esperados. Esto es, lograr “congruencia de metas”.

Las características de cada organización y el modelo adoptado en su planeación estratégica determinan también las perspectivas y las variables que integran el modelo de medición de gestión. Cada organización debe diseñar su modelo propio de medición de gestión. Este depende de su direccionamiento y la dinámica del entorno en que se desempeñan.

Un aspecto necesario en la gestión empresarial, es la implementación de un método de balance de la exactitud e integridad de los indicadores financieros con los inductores del desempeño futuro de la organización, mientras es asistida en el establecimiento de estrategias diferenciadoras.

### **1.6.2.2 Balanced Scorecard (Bsc)<sup>10</sup>**

El choque entre la irresistible fuerza para adquirir habilidades competitivas a largo plazo y el inmóvil propósito del modelo económico financiero de costos histórico han creado una nueva síntesis: El Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard maneja los indicadores financieros tradicionales, pero estos cuentan eventos pasados, adecuados para las compañías industriales para quienes las inversiones a largo plazo y las relaciones con los clientes no son factores críticos para el éxito. Estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el camino que las actuales compañías deben tomar para crear valor a través de la inversión en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

La mayoría de sistemas de medición actuales en las compañías se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros. Cuando una compañía se enfoca principalmente en indicadores financieros, en la mayoría de los casos, su desempeño corporativo se refleja en los Reportes Financieros, los cuales se basan en hechos pasados, colocan el énfasis en los resultados y en el corto plazo.

“La idea de un entendimiento de las relaciones causa – efecto en los procesos organizacionales es la clave de una efectiva selección de las actividades de gestión estratégica en la organización (Drucker 1995, Hedburg 1981, Burke & Litwin 1992, Hatten & Rosenthal 1999)”<sup>11</sup> Igualmente importante es la idea de que la gran complejidad de las estructuras internas de la organización, sus

---

<sup>10</sup> KAPLAN Robert S., NORTON David P. Balanced Scorecard: Translating strategy into action.

<sup>11</sup> NOGUEIRA RIVERA Dianelys. El Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones efectiva y proactiva. Caso GET Varadero. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba. 2002

relaciones y sus vínculos operacionales desestima la utilidad de prescripciones genéricas para la medición del comportamiento organizacional.

Se podría comparar los reportes financieros en una compañía con el marcador de un partido de fútbol o de béisbol, simplemente ofrecen un resultado, si se gana o se pierde. Igualmente podría compararse los reportes financieros con manejar un avión con un solo instrumento (por ejemplo la altitud). Nadie va a ganar un partido fijándose solamente en el marcador y tampoco llegará a su destino exitosamente con un solo instrumento de su panel de control.

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados como: desempeño laboral, liquidez, endeudamiento entre otros, para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

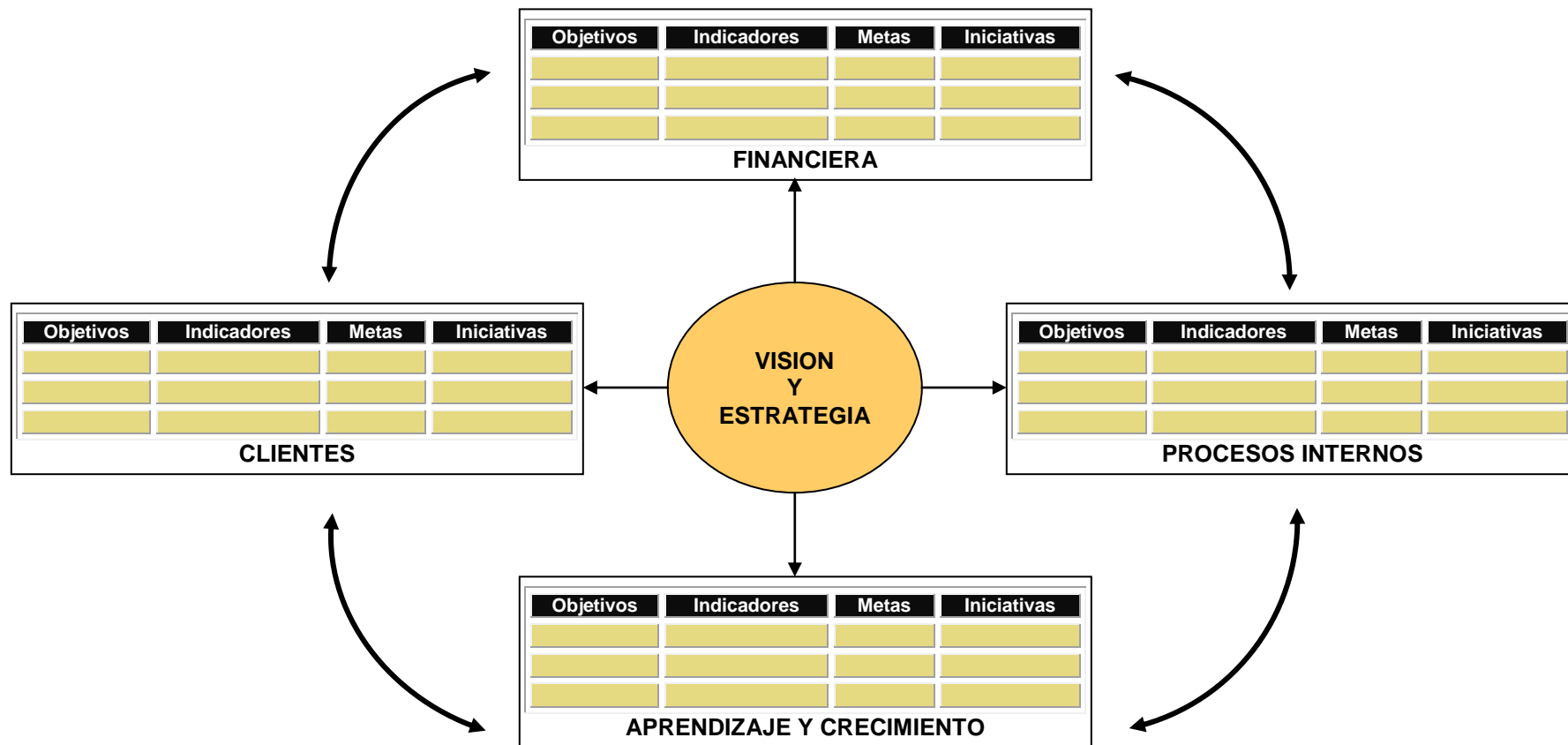
El BSC no es una moda más, es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa muy bien con lo ya construido en la organización.

- **Las cuatro perspectivas del BSC**

BSC conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas (Ver figura 1) a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto. Estas perspectivas son:



- A- La perspectiva financiera:** Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.
- B- La perspectiva cliente:** Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.
- C- La perspectiva procesos:** Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio pos venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.
- D- La perspectiva aprendizaje y crecimiento:** Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.



**Gráfico 1. Perspectivas del BSC (Fuente: RobertS. Kaplan and David P. Norton, “Using the Balance Scorecard as a Strategic Managment System”).**

Esta herramienta-metodología-enfoque se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relaciones **CAUSA-EFECTO**. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que nosotros podemos tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los objetivos **FINANCIEROS**, siendo precisos para alcanzar la Visión. Debemos indicar que estos objetivos constituirían el efecto de nuestra forma de actuar con los **CLIENTES** y, a su vez, el logro de sendos objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los **PROCESOS INTERNOS**. Por último, el BSC plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa -lógicamente- por una **FORMACIÓN-APRENDIZAJE** y **CRECIMIENTO** continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

En definitiva, se hace referencia a un **Sistema de gestión estratégica**, más aún "**de Implantación estratégica**" útil para la gestión de la propia estrategia. Como señalan Kaplan y Norton, las empresas innovadoras están empleando el **enfoque de medición** del **BSC** para desarrollar procesos de gestión decisivos:

- *Traducción y/o transformación de la visión y la estrategia.*
- *Comunicación y vinculación con los objetivos e indicadores estratégicos.*
- *Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de las iniciativas estratégicas.*
- *Aumento del feedback y de la formación estratégica*

- **Integración, balanceo y estrategia**

BSC es un modelo integrado porque utiliza las 4 perspectivas necesarias para ver una empresa o área de la empresa como un todo (actualmente se tienen en cuenta otras variantes o perspectivas, dada la diversa naturaleza de las

organizaciones). Luego de dos investigaciones de 2 años de duración: una en los Estados Unidos en 1990 y la otra en Europa en 1996, se ha podido establecer que son estas las 4 perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente.

Es balanceado porque busca el equilibrio entre indicadores financieros y no financieros, el corto plazo y el largo plazo, los indicadores de resultados y los de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la firma, ese es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre "Balanced Scorecard": Sistema de indicadores balanceados. Lo importante aquí es que los indicadores de gestión de una compañía estén balanceados, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente.

Es una herramienta estratégica porque se trata de tener indicadores que están relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto (indicadores de resultado e indicadores impulsores). La mayoría de empresas tienen indicadores aislados, no sistémicos, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas, fortaleciendo cada vez más las islas o compartimientos (silos) funcionales.

Lo que requieren hoy en día las empresas son indicadores en sistemas, contruidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar los trade-offs no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa.

El principal desafío de las compañías es la creación de valor agregado. Para planificar cómo crearán dicho valor, las empresas desarrollan estrategias, las cuales constituirán su posicionamiento y tendrán como objetivo alcanzar cierta situación futura.

El proceso de construcción del modelo estimula un intenso diálogo en la alta dirección de las empresas, generando alineamiento alrededor de la estrategia, mayor transparencia y consenso respecto del cómo será seguido el tema estratégico en la organización. Este proceso hizo que firmas como “Mobil, ABB, AT&T, Cigna, Electrosul, Amanco, Alcoa, Aracruz, Chandon, Brasil Telecom, Camargo Correa, Cía Suzano, CST, Holdercim, Gerdau, Laboratorio Chile, Mercedes Benz, Mi Banco, Oxiten, Opsa Finlay, Petrobras, Presidencia de México, entre otras, optaran por el Balanced Scorecard como modelo organizacional”<sup>12</sup>.

## **1.7 METODOLOGIA**

### **1.7.1 Tipo De Investigación Propuesta.**

El tipo de investigación que se utilizará es de tipo descriptiva según Hernández Sampieri (2008) “consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables”<sup>13</sup>, de aquí que se conocerá las situaciones de gestión presentadas en las empresas del sector confecciones del distrito de Barranquilla, para a partir de allí proponen soluciones.

---

12 SYMNETICS. Balance Scord Colaborativo en línea en [www.symnetics.com](http://www.symnetics.com)

13 HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO Carlos y BAPTISTA Pilar. Metodología de investigación. 4 ediciones. Mc Graw Hill, México. 2.006

### **1.7.2 Método De Investigación**

El método de investigación a utilizar es el inductivo se partirá de un caso específico de aplicación de BSC en la empresa ADORNOS EL BOTON 72, para generalizar en empresas del mismo sector y con características similares.

### **1.7.3 Técnicas e Instrumentos.**

El instrumento a utilizar es de corte cuantitativo, donde la encuesta permitirá medir y hacer un diagnóstico, de las estrategias y controles realizados por las empresas del sector de confecciones.

### **1.7.4 Población y Muestra**

La población, son las pymes del sector confección registradas ante cámara de comercio de Barranquilla a 2010 son 98. La muestra son las formalizadas a mayo de 2011 ante Cámara de Comercio 20.

### **1.7.5 Posibles Personas e Instituciones Colaboradoras.**

#### **PERSONA Y/O INSTITUCION**

#### **FUNCION**

VINKO VRHOVNIK

Investigadores Principales

LEONARDO MORENO

JOSE LUIS AVENDAÑO

EDUARDO ANTONIO CHANG MUNOZ

Director de la investigación

ADORNOS EL BOTON 72

Empresa modelo para facilitar la investigación

### 1.7.6 Recursos Necesarios

RUBRO	COSTO
<i>Personal</i>	<b>\$10.000.000</b>
<i>Insumos</i>	\$4.000.000
Computadores	<b>\$3.000.000</b>
Canal Internet	\$600.000
Material didáctico	\$200.000
Papelería	\$200.000
<b>TOTALES</b>	<b>\$18.000.000</b>

## CAPITULO II. RESULTADOS DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

### PRESENTACIÓN

El presente capitulo trata de los resultados obtenidos en la aplicación de un instrumento que permitió generar un diagnóstico en una muestra de empresas de insumos y accesorios para el sector confección del distrito de Barranquilla. La muestra seleccionada fueron 20 teniendo como referencia la accesibilidad de las mismas. A continuación se presenta el cuestionario aplicado, a los directivos y mandos medios de las empresas:

### 2.1 INSTRUMENTO

No. **Tipo de empresa**

- ( ) Industrial ( ) Servicios ( ) Finanzas y bancos ( ) Gobierno y  
1 ONG ( ) Sector Educativo  
( ) Otros:\_\_\_\_\_

2 **Capital Accionario:**

- ( ) Nacional ( ) Subsidiaria ( ) Otro \_\_\_\_\_

3 **Tamaño de Empresa**

- ( ) Menos 50 empleados ( ) 51 a 200 Empleados ( ) 201 a 500 Empleados  
( ) Mas de 500 Empleados

**Años de fundada** ( ) Menos de 5 años, ( ) de 5 a 10 años, ( ) de 10 a 15  
4 años ( ) 1 más de 15 años

5 La empresa tiene definido su misión y visión.

- Si ( ) No()

7 **Tiene la organización objetivos estratégicos definidos**

- 8 Si ( ) No ( )

9 **Tiene definido la organización son valores**

- Si ( ) No()

10 **Está definido el mapa estratégico de la organización**

- Si ( ) No ( )

**Está definido en la organización plan estratégico que permita  
11 implementar o ajustar el BCS**

- Si() No ( )

12 **¿Ha recibido asesoría sobre el BSC?**

- ( ) SI ( ) NO ¿Porqué? \_por falta de recursos para el pago de la  
asesoría, no tienen tiempo, no les  
interesa\_\_\_\_\_



13 **¿Tiene el BSC en varios niveles de la organización?**

( ) NO ( ) SI ¿cuáles? ( ) Gerencia Media, ( ) Jefaturas ( ) Personal Operativo

14 **¿En su opinión su BSC está completo?**

( ) SI ( ) NO

**De la lista de actividades siguientes cuáles ha si desarrolladas en su empresa:**

Tabla 1. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard):

No	Actividad	SI	NO
<b>Mapa Estratégico Corporativo</b>			
1	Clarificar la Visión definida por la empresa en el Plan Estratégico.		
2	Formular la hipótesis estratégica (Seleccionar los temas estratégicos)		
3	Desarrollo el mapa causa efecto		
<b>Objetivos Estratégicos Corporativos por Perspectiva</b>			
4	Definir la "Propuesta de Valor" por segmento de clientes.		
5	Definir los objetivos para las perspectivas Estratégicas seleccionadas: Financiera, Clientes, Procesos, Aprendizaje y Crecimiento y Comunidad.		

Identificación de los procesos de gestión críticos para la estrategia

Identificación de familias de puestos claves para los procesos críticos

Identificación de Competencias, habilidades y formación

Identificación del Capital de la Información crítico

Identificación de la Agenda de Cambio Organizacional

### **Indicadores estratégicos Corporativos**

Identificar variables críticas al objetivo buscado

Identificar inductores de actuación

Análisis de Indicadores: qué, quien, cómo, cuándo

Validar correlación de indicadores

### **Metas Corporativas**

Análisis de las metas establecidas

Definición de metas de mediano y largo plazo

### **Iniciativas estratégicas**

Validar iniciativas actuales (Análisis vertical por Objetivo)

Determinación de actores claves por iniciativas (Análisis Horizontal)

Matriz para la priorización de iniciativas.

### **Desarrollo de umbrales**

Definir los límites de control para cada una de las metas establecidas

Definir la forma en que se evaluará el grado de cumplimiento

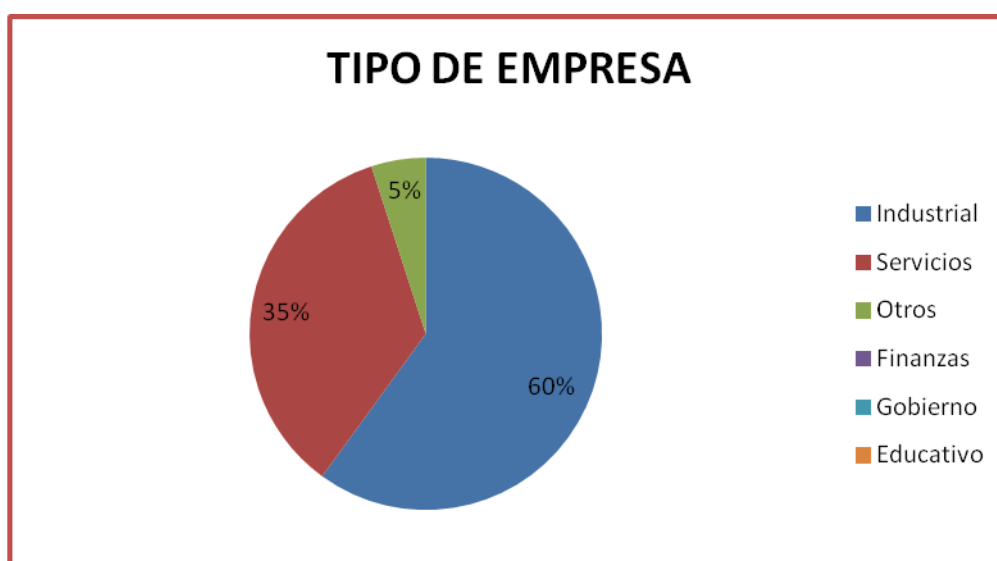
Desarrollar el Cuadro de Mando

¿Utiliza alguna aplicación informática?

( ) NO ( 1) SI. ¿Cuál?\_Contable, y de indicadores de ventas\_\_\_\_\_

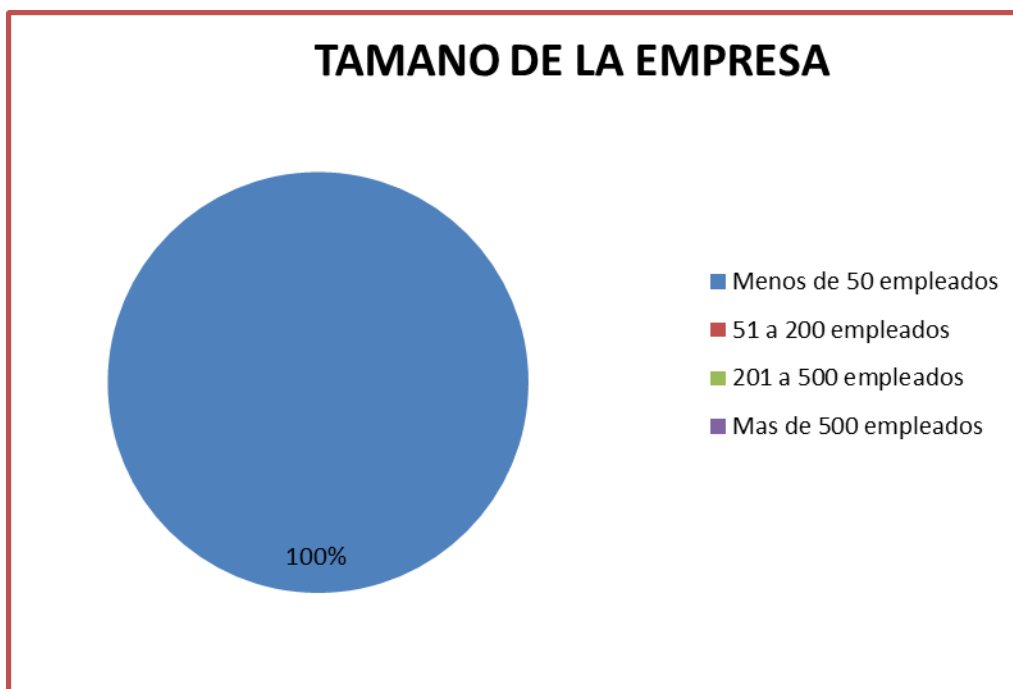
## 2.2 ANALISIS

### Pregunta. Tipo de empresa



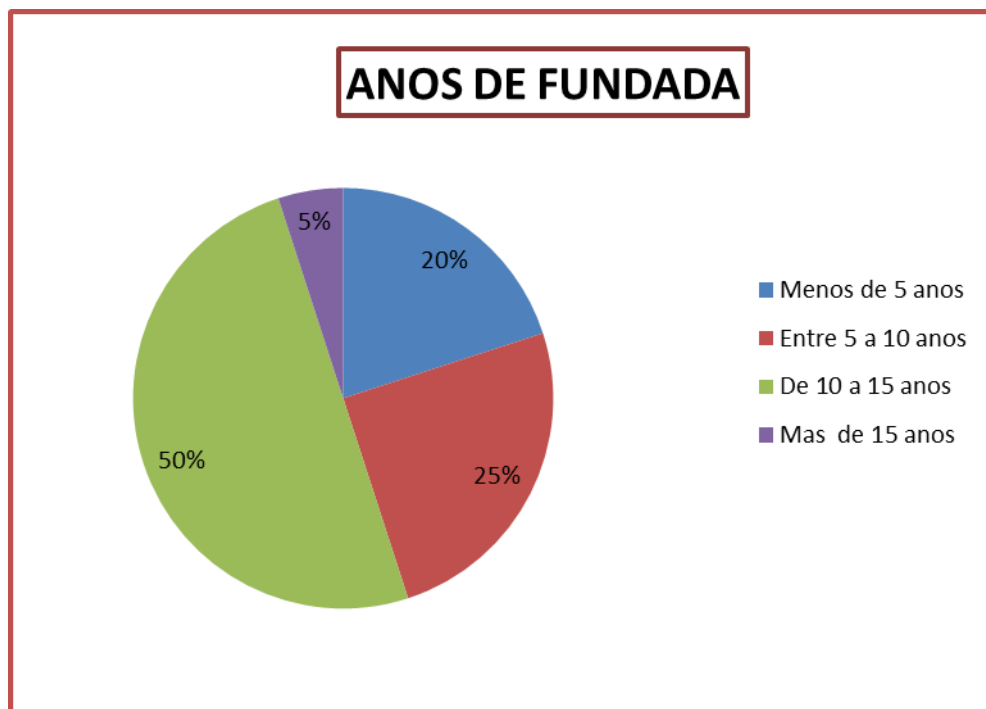
El 60% de las empresas encuestadas son de tipo industrial, seguido en un 35% de servicios y un restante 5% se ubica en otros, es decir, combinan las dos actividades de servicios, industrial donde también realizan confección de ropa.

**Pregunta. Tamaño de la empresa**



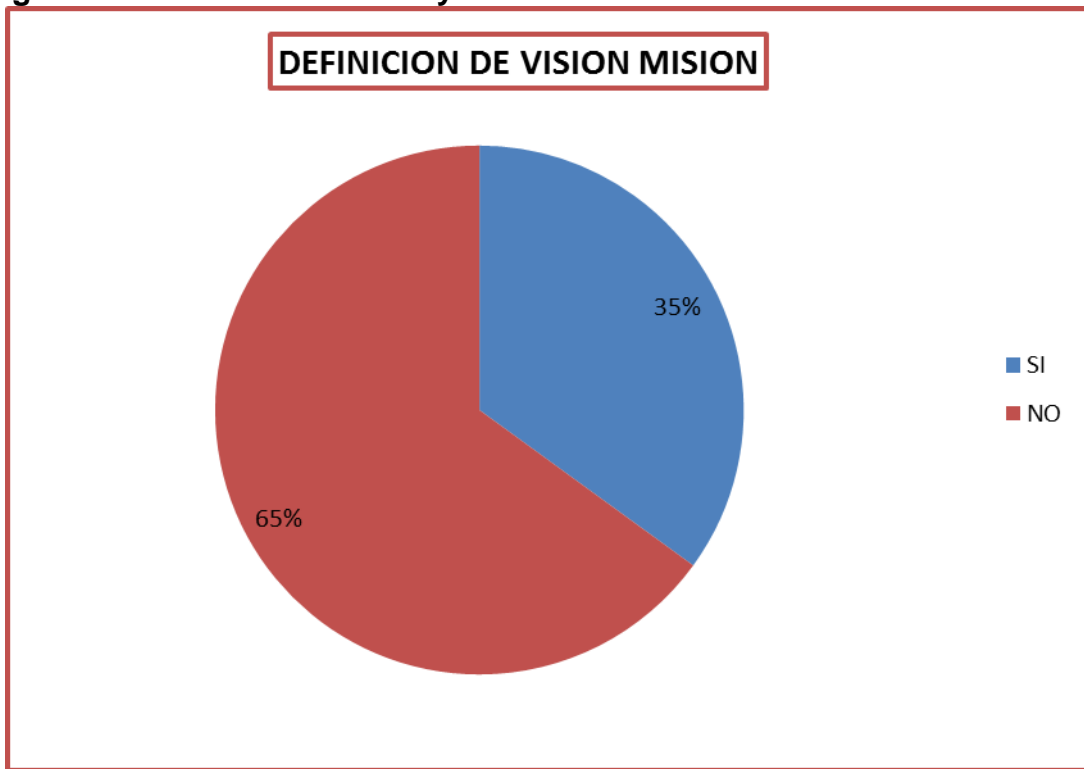
En lo referente al tamaño de la empresa el 100% de las empresas encuestadas tienen menos de 50 empleados.

### Pregunta 3. Años de fundada



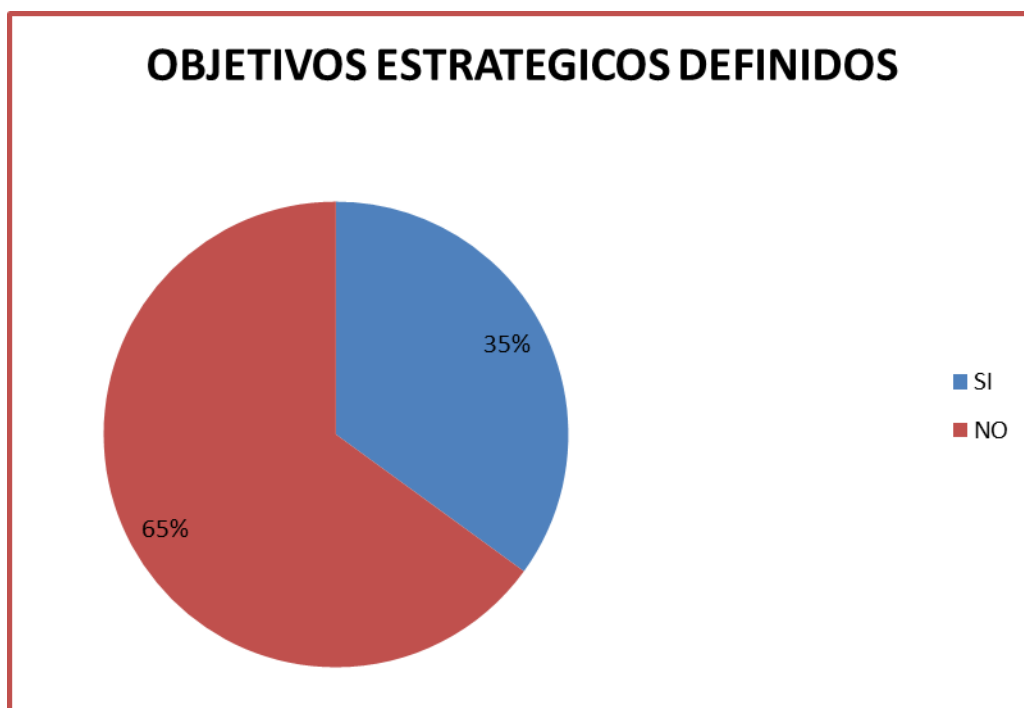
En tiempo de constituidas el 50% de la empresas tienen entre 10 a 15 años, el 20% de las mismas tienen menos de 5 años, un 25% entre 5 a 10 años y un restante 5% más de 15 años. En esta parte las empresas encuestadas tienen una trayectoria en el mercado, con un amplio conocimiento del mismo.

**Pregunta. Definición de Misión y Visión**



Existe un caso particular en las empresas encuestadas a pesar de tener tiempo en el mercado, el 65% no tienen definido un horizonte, es decir, donde están y para donde van (Misión-Visión). Se encontró escasa información referente a la misión y visión.

**Pregunta. Definición objetivos estratégico**



De forma consecutiva se puede que el mismo 65% de las empresas no tienen definido sus objetivos estratégicos que le ayudan a direccionar sus empresas, solo el 35% tienen definido objetivos estratégicos, los cuales no evalúan y no se están implementando estrategias ni acciones para cumplirlos.

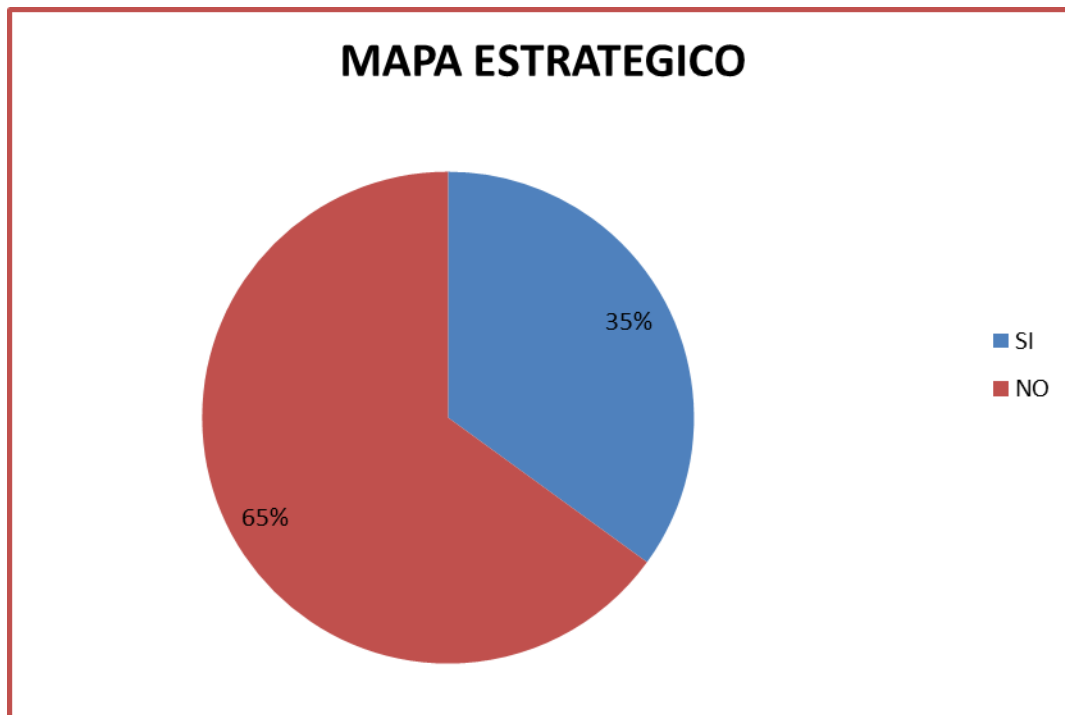


### Pregunta. Definición de Valores



En el aspecto de valores este mismo 65% de las empresas no tienen definidos sus valores. En este sentido, el 35% de las empresas, están aplicando los principios por los cuales definieron sus valores. De este 35%, el 15%, evalúan anualmente, el cumplimiento de sus valores y revalúan si algunos continúan o no.

**Pregunta. Definición del mapa estratégico**



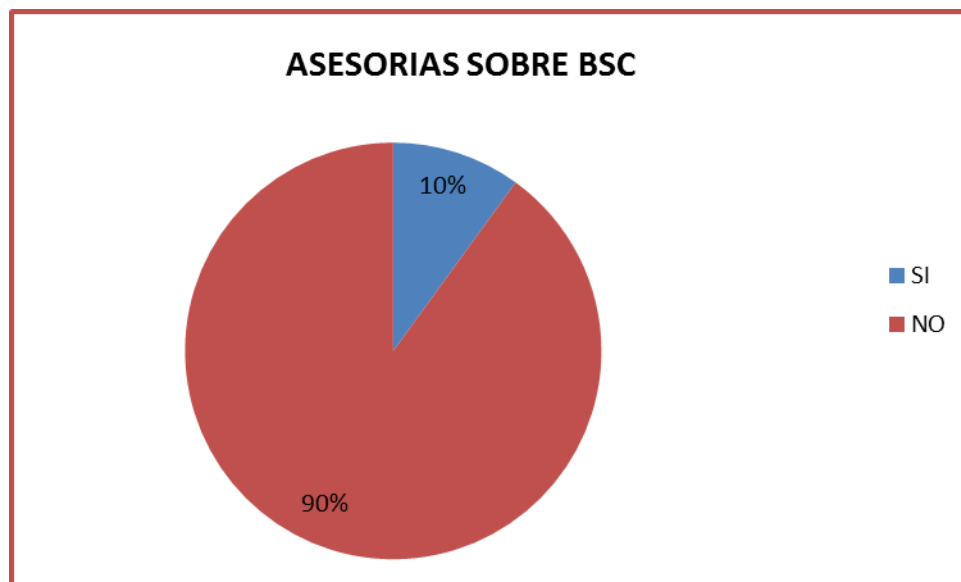
Consecutivamente al no existir en las empresas, misión, valores, objetivos estratégicos, no hay un insumo para definir su mapa estratégico, en este sentido, el 65% de las empresas no tienen definido su mapa, el 35% tienen iniciada una estructura para desarrollarlo.

**Pregunta. Existencia de un plan estratégico**



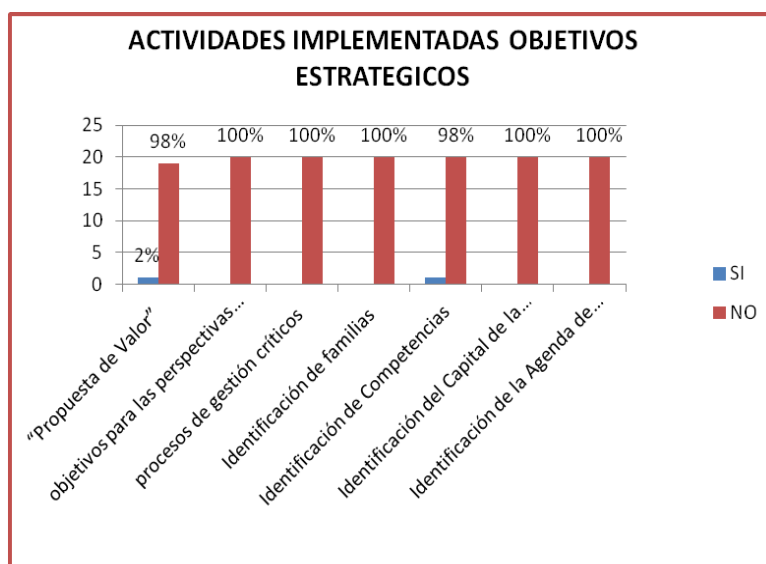
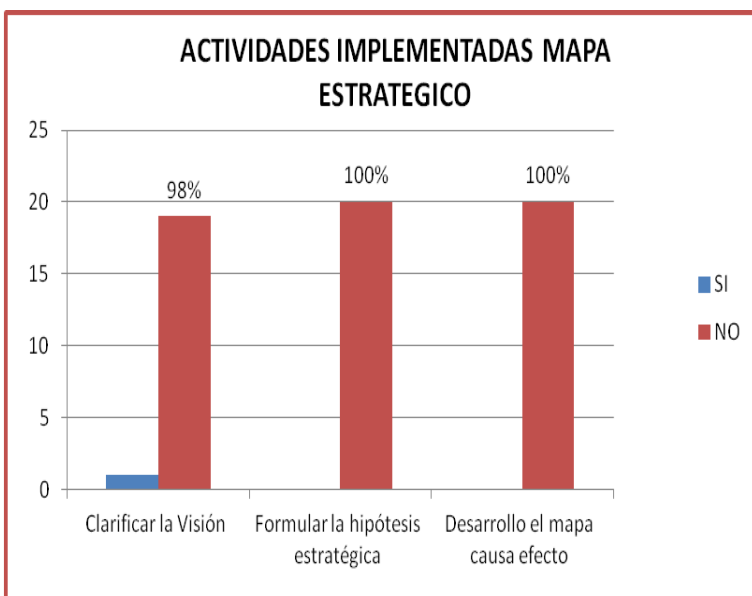
El 90% de las empresas no tienen diseñado un plan estratégico de direccionamiento empresarial, solo el 10% de ellas tienen un plan el cual no han evaluado y ajustado a las necesidades actuales de la organización.

**Pregunta. Asesorías e implementación de Balance Score Card**



En lo referente a si las empresas han recibido asesorías, o tienen conocimiento del BSC, el 90% han escuchado el termino, más no han recibido asesorías del mismo, el 10% de estas empresas han recibido asesorías donde los han sensibilizado, pero que no siguieron el proceso, por falta de recursos o por falta de personal calificado dentro de la organización, para el manejo de esta herramienta.

### Pregunta. Actividades implementadas en cuadro de mando integral



En las actividades que se han implementado para desarrollar el mapa estratégico el 98% de las empresas no han definido estas actividades, solo el 2% han definido y clarificado una de estas actividades que corresponde a su misión y visión. Dentro de los objetivos estratégicos tienen identificado las competencias definidas, es

decir, saben cuáles son sus limitaciones y sus fortalezas dentro de los recursos disponibles en la organización.

Al realizar un análisis de cada de las variables estudiadas, en el sector de las confecciones, exactamente en el segmento de insumos para este sector, las empresas a pesar de tener años, son incipientes en el tema de diseño estratégico del negocio. Lo cual se puede decir que falta un proceso de sensibilización de la importancia de un desarrollo estratégico, que les permite dirección a la empresa. En términos de BSC, falta realizar primero un plan estratégico en cada una de ellas, confluyen también en una necesidad de gestión de inventarios, planificación financiera que aunque no es objeto de este estudio, se logró apreciar. En conclusión se necesita hacer un piloto de implementación de BSC en una de estas empresas que sea escalable en las demás.

**CAPITULO III. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA ALMACÉN ADORNOS EL BOTON 72 PARA ANALIZAR LA DINÁMICA INTERACCIÓN ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DE LA ORGANIZACIÓN Y EL DINÁMICO ENTORNO COMPETITIVO EN EL CUAL ESTÁ INSERTA, Y ASÍ LOGRAR LA CONDUCCIÓN AL CAMBIO DE CONCEPCIÓN DEL CONTROL EXISTENTE.**

### **3.1 ALMACEN ARDONOS EL BOTON 72**

#### **3.1.1 Descripción General Del Entorno Actual Del Departamento Del Atlántico Y Del Sector De Confecciones<sup>14</sup>**

El departamento del Atlántico está localizado en el norte del país, entre los 10° 16' 01" y 11° 04' 30" de latitud norte, y 74° 43' y 75° 16' de longitud oeste. Hace parte de los ocho departamentos que conforman la Región Caribe Colombiana, limitando por el Norte con el Mar Caribe (90 kilómetros de litoral con el mar Caribe), por el Este con el Río Magdalena (105 kilómetros de ribera con el río Magdalena); por el Sur con el departamento de Bolívar y por el oeste, con el Mar Caribe y el departamento de Bolívar. La superficie es de 3.388 km<sup>2</sup>, que representa el 0.29% del territorio nacional. Los municipios con mayor participación en la extensión departamental son Sabanalarga, Repelón, Piojó y Luruaco, que representan el 11.8%, 10.7%, 7.6% y 7.3%, respectivamente.

Según las proyecciones del DANE para el año 2008, el Atlántico tiene una población de 2.255.164 habitantes, de los cuales el 95% (2.148.595) se encuentran en las zonas urbanas y el 5% (106.569) en áreas rurales. La población está concentrada en la capital Barranquilla y el municipio aledaño de Soledad, donde se ubica el 74,3% de la población. Los otros dos municipios con una

---

<sup>14</sup> GOBERNACION DEL ATLANTICO. Plan de desarrollo 2.008-2.011 en línea [http://www.google.com.co/#hl=es&cp=43&gs\\_id=4o&xhr=t&q=situacion+acutal+departamento+del+atlanti](http://www.google.com.co/#hl=es&cp=43&gs_id=4o&xhr=t&q=situacion+acutal+departamento+del+atlanti) revisado septiembre 18 2.011

participación significativa en el total de población departamental son Malambo y Sabanalarga, con 4,7% y 4% cada uno. A nivel nacional el Atlántico representa el 5.05% de la población y aproximadamente la cuarta parte de la Región Caribe Colombiana (9.090.413) estimándose en un 23.8%. Al analizar la estructura de la población por rango de edades, la distribución porcentual de El Departamento es la siguiente: 0-4 años (10.2%); 5-9 (10.0%); 10-14 (9.8%); 15-19 (9.6%); 20-24 (9.5%); 25-44 (29.4%); 45-59 (13.2%); 60-79 (7.1%); 80 y más (1.2%).

“El sector de los textiles y confecciones en Colombia y en menor escala en el Departamento del Atlántico, se ha venido desarrollando industrialmente a pasos agigantados en los últimos años, teniendo un excelente desempeño como generador de bienestar social y económico, mejorando la calidad de vida de la comunidad vinculada a ellos, por haberse convertido en grandes generadores de empleo, divisas, al igual que, por su aporte al PIB”<sup>15</sup>.

Estos sectores a través de un trabajo profesional, capacitación, actualización empresarial y tecnológica, incluyendo el comercio internacional, aprovechando la globalización de los mercados y la economía e induciendo una cultura exportadora en sus organizaciones, les ha permitido adquirir la experiencia suficiente y necesaria, para que sus productos hayan ido adquiriendo prestigio.

El sector espera consolidarse a través del crecimiento de la producción y de las ventas y de la generación de valor agregado. La base de este crecimiento será una oferta de productos de alta calidad destinados a los mercados nacionales e internacionales. Los representantes del sector esperan que el Estado los declare como una cadena productiva estratégica y que esto se traduzca en un apoyo adicional que facilite el cumplimiento de sus metas.

---

<sup>15</sup> PROBARRANQUILLA. Informe de sectores económicos. Barranquilla, 2009



### **3.1 2 Presentación y Descripción Almacén Adornos El Botón 72**

En el año 2003 en la ciudad de Barranquilla, los hermanos AVENDAÑO DIAZ inician las negociaciones de un punto de venta perteneciente a la sociedad TATIS HERMANOS denominado SURTICONFECCIONES EL BOTÓN, seguidamente después de esta negociación se funda **ADORNOS EL BOTÓN 72**. Cumpliendo un sueño de su progenitora, de brindar a la ciudad un punto donde el sector de confección encontrara todas las herramientas, productos de excelente calidad y precios competitivos para satisfacer las necesidades de este mercado tan exigente.

La operación de **ADORNOS EL BOTÓN 72**, empezó como simplemente un punto de venta de productos de confección mientras a su vez se investigaba el mercado y los clientes actuales, se indagaba sobre que querían, que buscaban y como lo buscaban. Y gracias a esto y a la experiencia de sus fundadores **ADORNOS EL BOTÓN 72** fue innovando en sus productos, se empezaron a fabricar productos como los adornos con cintas, flores, trituración y demás productos que también son comercializados en la empresa.

La empresa ha trabajado fuertemente en lograr que sus clientes puedan, sin tener que ir a otro lugar, encontrar todo lo que necesitan en cuanto a insumos y adornos para confección.

#### **MISION**

Somos una empresa líder en la ciudad de Barranquilla en la comercialización, fabricación y distribución de todo lo relacionado con insumos y adornos de confección, logrando satisfacer las necesidades de nuestros clientes en cuanto a calidad, cantidad y entregas oportunas, mostrando un nivel competitivo que les brinda respaldo y garantía a nuestros clientes, estableciendo relaciones de largo plazo.

Somos un aporte positivo para la sociedad, generando empleo directo e indirecto dentro de un agradable ambiente de trabajo y obteniendo un justo margen de utilidad.

## **VISION**

En el 2015 **ADORNOS EL BOTON 72** será reconocida en todo el mercado nacional de insumos y adornos de confección, como una organización líder y competitiva, de gran calidad y con capacidad para llegar a todos esos clientes que necesiten de nuestros productos y servicios, logrando así ser parte importante y aportar toda nuestra experiencia, capacidades y así crecer al lado de nuestros clientes, optimizando nuestro recurso humano, de capital y tecnológicos brindando alternativas con productos de diferenciación, precios competitivos, entregas oportunas y excelente calidad de servicio. Nuestro compromiso es ser una empresa admirada.

## **Objetivos de la Empresa**

- Alcanzar nuevos mercados inicialmente a nivel costa buscando aumentar el número de clientes potenciales para la empresa.
- Brindar a nuestros actuales y potenciales clientes un completo portafolio de productos y servicios con todo lo relacionado con los insumos y adornos para confección.
- Lograr posesionar a ADORNOS EL BOTÓN 72 y su página web como una empresa reconocida y admirada en el sector de la confección.
- Estructurar un adecuado sistema de logística para garantizar la entrega oportuna de los pedidos en el tiempo pactado.
- Generar valor a la empresa.
- Incrementar el nivel de ventas de la empresa.

## VALORES CORPORATIVOS

- **RESPONSABILIDAD:** Es fundamental en nuestras vidas, somos y seguiremos siendo responsables de todo lo que hacemos y todo lo que nos rodea.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Seguiremos siendo un equipo que trabaja junto y que sale adelante buscando nuevos retos que superar.
- **SOLIDARIDAD:** Siempre tendremos esta tendencia a servir a los demás, así no nos lo soliciten, se trata de generar valor agregado a los demás, son detalles a veces muy pequeños pero muy significativos.
- **CALIDAD:** Tanto nuestros productos como los servicios gozaran de excelente calidad para brindar soluciones efectivas a nuestros clientes.
- **HONESTIDAD:** Es el respeto que promovemos al actuar y decir siempre la verdad ante la labor diaria y las personas con las cuales interactuamos.
- **LEALTAD:** es la fidelidad y compromiso con las normas y políticas de la compañía, el grupo de trabajo y con nuestros clientes.
- **SERVICIO:** Es nuestra actitud frente a los demás, el estar dispuesto siempre a dar más de lo que esperan de nosotros.
- **RESPECTO:** Es el reconocimiento que tenemos por alguien o algo que posee valor, y por lo cual se da a conocer.

- **CUMPLIMIENTO:** Lograr realizar lo pactado tanto con el grupo de trabajo como con los clientes.

- **ÉTICA:** Es comportarnos de una manera transparente, donde las decisiones que tomemos sean justas e imparciales

- **Canal de Distribución**

El canal de distribución tiene una mayor concentración en mercados no explorados y clientes que tengan imposibilidades de acercarse al punto de venta. El canal es de venta externa, está vinculada una persona con alta experiencia en el ramo comercial y de confección para poder llegar a puntos estratégicos de la ciudad, periferia, así como también en las diferentes zonas de la costa.

- **Pagina Web**

Se tiene planeado diseñar una página Web muy práctica y fácil de usar en la cual daremos a conocer a nuestros clientes toda la variedad de productos que tenemos para ofrecer, así como también las innovaciones que se realicen en materia de adornos, tendrá opciones muy útiles que le permitirán al cliente poder contactarse con nosotros de una manera más fácil y rápida para realizar consultas, cotizaciones o pedidos.

- **Promoción Uso Pagina Web**

Se tiene planeado utilizar el internet fundamentalmente como plan de marketing, especialmente el marketing viral que consiste de llevar información de todos nuestros servicios y productos utilizando la web para llegar a muchas personas, haciendo invitaciones a nuestros contactos por medio de correos electrónicos y redes sociales como FACEBOOK Y TWITER. Llevándoles por estos medios la dirección electrónica de nuestra página web.

Con ayuda del canal de venta externa empezaran a promover el uso de la

página Web como una herramienta de mucha utilidad para nuestros clientes, facilitando la solución a sus necesidades.

Activar el dominio de nuestra página web con los motores de búsqueda que existen en la web utilizando palabras claves de todo lo relacionado con los insumos y adornos de confección, esto con el fin de conectar a las personas que utilicen los buscadores que existen en la web como GOOGLE, YAHOO, entre otros , y nos puedan encontrar.

- **Portafolio Productos y servicios**

Tiene planeado organizar un completo mosaico de insumos y adornos necesarios para la confección, arreglos decorativos y plasmarlos en un catálogo bien estructurado y vistoso para que nuestros clientes actuales y potenciales puedan apreciar la calidad de nuestros productos y trabajos.

Este se podrá apreciar tanto físicamente en el punto de venta, en el canal de venta externa y en la página Web para mayor comodidad de nuestros clientes.

- **Logística de Distribución y despachos**

Tienen proyectado establecer parámetros y procesos bien definidos para optimizar el tiempo de respuesta de consultas, entrega de cotizaciones y pedidos realizados para así superar las expectativas del cliente.

- **Incremento Ventas**

El departamento de distribución en acompañamiento con la gerencia, hará especial seguimiento a los presupuestos de ventas programados velando que estos se cumplan y llevando un control sobre qué porcentaje de incremento se vea reflejado al momento de implementar y poner en marcha el proyecto del MODELO DE DISTRIBUCION COMERCIAL DE ADORNOS EL BOTÓN 72.

- **Análisis Estratégico del Mercado**

• **Mercado de referencia:** La producción de la empresa está dirigida a satisfacer las necesidades de insumos para el sector de confección. Los productos son comercializados en el Distrito de Barranquilla, los consumidores potenciales llegan a ser cualquier tipo de persona con talleres de confección o empresa, que desee comprar o comercializar los productos. En la figura 2. Se muestra la posición del mercado de referencia de la empresa.

Figura 2. Mercado de referencia sector de insumos para confección

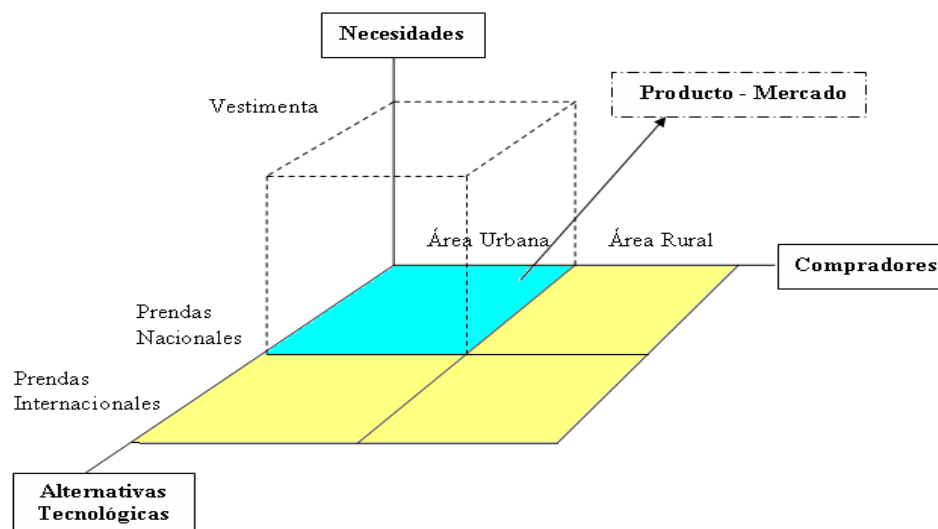


Gráfico 2: Empresa natural E.U. Barranquilla 2.011

- **GEOGRÁFICA**

Distrito de Barranquilla y resto del Departamento del Atlántico. El mercado de confecciones no solo está centrado en Barranquilla, a nivel de insumos para este sector, en diferentes municipios del departamento del Atlántico, producen diferentes aplicaciones para los diseños, por ejemplo: tejidos de iraca, lana, plumas, retazos entre otros. Que son venidos a mayoristas o

directamente a los talleres de confección ubicados a lo largo de toda la geografía del departamento del Atlántico. En la figura 2, se muestra la estructura de este mercado donde parten de unas necesidades específicas teniendo en cuenta el origen del mercado sea nacional o internacional. “La necesidad primordial del sector de la confección en el departamento del Atlántico se centra en la innovación y transferencia de tecnología, como también en desarrollar de manera productiva a las empresas, para que generen valor agregado con miras a potencializar su capacidad exportadora”<sup>16</sup>

- **SATISFACTOR**

- *Beneficios Buscados:* Comodidad, calidad, precios.
- *Atributos Percibidos:* Comodidad, Calidad (buen corte y calidad de tela, durabilidad, modelo, buen acabado), Diseño, Durabilidad, Color, Marca, Moda y Precio.
- *Funciones Percibidas:* Vestimenta (casual e informal).

- **DEMOGRÁFICA**

Empresas pymes (*Todos los estratos socioeconómico*) 2,3,4 en el sector y personas naturales).

- **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA:** Otra herramienta de gran utilidad para el análisis de la industria en la cual opera la empresa es el modelo de las cinco Fuerzas Competitivas.

---

<sup>16</sup> OLAVE. Jorge. Pensamiento y gestión: Modelo de asociatividad sector confecciones departamento del Atlántico. Universidad del Norte. 2.009

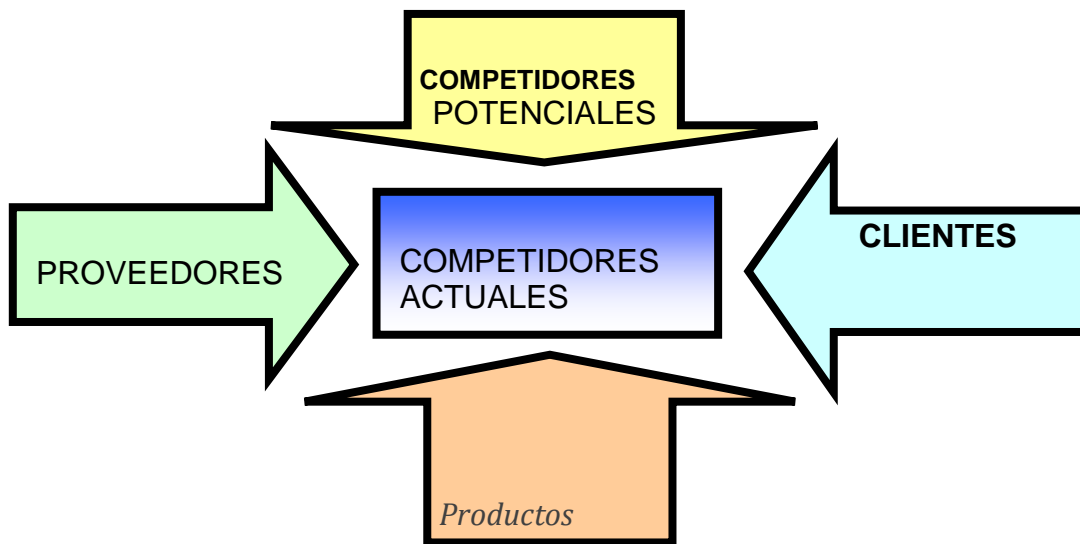


Gráfico 3. Modelos de las fuerzas de Porter

- **PROVEEDORES<sup>17</sup>**

La provisión de materias primas consta de las telas, los cierres, los forros plásticos, tintes, apliques varios, botones, ganchos, entre otros . Destacamos que el de mayor importancia es el que provee las telas. Las compras son de gran volumen y abonadas en tiempo y forma. Además, debido a la antigüedad de la relación se poseen sólidos lazos comerciales. Es por eso que los proveedores no tienen poder de negociación.

- **CLIENTES**

No podemos unificar los clientes para hablar del tipo de negociación que tienen para con Adornos El Boton 72 ya que *“cada caso merece ser tratado en forma particular”*.

---

<sup>17</sup> Información suministrada por la empresa Adornos el Botón 72



Sin embargo podemos distinguir 2 grandes grupos que se distribuyen por su tipo de negociación: los consumidores particulares y los mayoristas que compran al almacén para la venta en otros mercados del país.

Si hablamos de las compras de los consumidores particulares tienen un gran poder de negociación ya que imponen sus condiciones al haber una gran cantidad de opciones y marcas en el mercado y no se somete a sus exigencias y condiciones puede perder una parte muy grande de su mercado.

En cuanto a los mayoristas la relación es inversa debido el almacén impone sus propias condiciones, disminuyendo el poder de negociación de los clientes.

- **PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Son mercancía que ingresan al país de forma ilegal (*contrabando*) como ser la argentina y la brasilera, que afecta drásticamente a la economía de las empresas ya establecidas y otras que pretenden incursionar en el rubro, ya que estos productos son vendidos a bajos precios.

- **COMPETIDORES ACTUALES**

Actualmente en el mercado existen aproximadamente cincuenta empresas reconocidas en este rubro de insumos para confección. Entre las que tenemos:

- La Modista -Barranquilla
- El Artesano –Barranquilla, Cartagena, Medellín.
- Casa Rosada/Barranquilla.
- El Paisa- Barranquilla, Cartagena.
- Todo Moda- Barranquilla, Cartagena

- **IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES**

La competencia en el sector de confección se encuentra fragmentada en miles de microempresas familiares y unas pocas empresas de mediano a gran tamaño que son bien administradas con tecnología, capacidad y calidad. Siendo éstas últimas las que lideran el mercado. “Los diferentes tipos de estrategias promocionales más utilizadas por las Pymes. Las ferias, las ruedas de negocios u otros eventos de este tipo son las estrategias promocionales más utilizadas, ya que el 83,3% de dichas empresas lo realizan. Le siguen los catálogos de productos y la promoción por página Web, ambas con un 41,7%. Mientras que la comercialización y la apertura de filiales de venta son las estrategias menos utilizadas, ambas con un 8,3%”<sup>18</sup>

Se compete por diseños, precios de acuerdo al diseño y a la calidad de la tela con la cual está elaborada la prenda, esto tiene que ver mucho si los insumos y aplicaciones son de tipo artesanal.

### **3.2 ANÁLISIS FODA**

Para comprender la situación de la empresa consideramos de vital importancia analizar sus fortalezas y debilidades, y con el fin de considerar el contexto en el que se encuentra inmersa creímos conveniente detectar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. Para ello a continuación exponremos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

---

<sup>18</sup> OLAVE. Jorge. Pensamiento y gestión: Modelo de asociatividad sector confecciones departamento del Atlántico. Universidad del Norte. 2.009

- **FORTALEZAS**

1. **Experiencia en el Manejo del Negocio:** está dada por una larga trayectoria y experiencia en el mercado y por contar con el Know how necesario.
2. **Posibilidad de Acceso al Circuito Financiero:** se basa en mantener credibilidad para poder acceder al mismo, dentro de un rubro que por lo general no suele ser sujeto de crédito.
3. **Proveedores:** Poseen un alto poder de negociación con los mismos.
4. **Diseños Exclusivos:** Este es uno de los factores clave del negocio, el cual le permite poseer una ventaja competitiva y así diferenciarse en el mercado.

- **OPORTUNIDADES**

1. **Depuración del Mercado:** posibilidad de incrementar la participación del mercado por la salida de competidores.
2. **Venta Minorista:** incorporación de un nuevo canal de comercialización.
3. **Desarrollo Regional:** Esta dinámico el mercado en la región lo cual permite estabilidad en ventas y nuevas unidades de negocios.

- **DEBILIDADES**

1. **Bajo Poder de Negociación con los Clientes:** al poseer como clientes con damas y empresas que se dedican a venta minorista, la empresa no representa un proveedor significativo, debido a la cantidad de opciones de diseños y precios, que existen actualmente en el mercado.

2. **Volumen:** debido al volumen medio - bajo con que trabajan no pueden incorporar tecnología avanzada, ya que esta requiere de importantes erogaciones de capital y economías de escala.
3. **Ciclo Comercial:** el descalce financiero, producto de los plazos de cobros y pagos sumada a la acumulación de stock.
4. **Desarrollo Organizacional:** alta dependencia gerencial con tendencia a la descentralización de los distintos departamentos. Potenciales problemas de sucesión.
5. **En la misión y visión:** no están establecidos a la fecha los deseos de expansión de la empresa.
6. **Bajo nivel tecnológico.** La empresa carece de máquinas, equipos que le permiten competir a nivel tecnológico.
7. **Falta introducir nuevas líneas de productos.**
8. **Existe una mala estrategia de precios.**
9. **Poco crecimiento del negocio.**
10. **Complejidad en la relaciones de socios por ser familiar.**

- **AMENAZAS**

1. **Cambio de tendencia de la Moda:** los “caprichosos” cambios de la moda pueden hacer peligrar la producción de todo un año. Debido al cambio constante de la moda y aparición de nuevos diseños, en algunas ocasiones, no se puede alcanzar las ventas deseadas de lo producido ocasionando pérdidas por la acumulación de mercadería no vendida al estar pasada de moda.

2. ***Legislación:*** falta de protección en los casos de relaciones desiguales con los grandes clientes.
3. ***Entrada de mercancía de contrabando.***
4. **Empresas competidoras con estrategias de precios bajos.**
5. **Necesidad de fuertes inversiones en maquinaria.**

De las principales variables en el análisis Dofa, se encontró que la principal debilidad es la escasa existencia de estructuras empresariales profesionales, siendo una de las actividades con mayores niveles de informalidad. Esto se debe en gran medida a la concepción familiar presente en esta empresa, que favorece la presencia de unidades de producción y ventas con sistemas de gestión poco desarrollados y escasa presencia de nuevas tecnologías.

Otra debilidad importante, es la concentración de ventas en muy pocos clientes, incluso algunos sólo confeccionan para una empresa. Esto provoca una fuerte dependencia de los talleres con respecto a las empresas comercializadoras, dado el nivel de compromiso que requieren de estos talleres, y que se manifiesta en la presión que esta última ejerce sobre el precio de las prendas, el nivel de calidad exigido e, inclusive, el nivel tecnológico. Para disminuir la dependencia del almacén, deberá aumentar, en la mayor medida posible, su capacidad productiva que le permita responder a nuevos clientes.

Un aspecto fuerte, es la solvencia de los clientes, ya que se trata de empresas medianas y grandes, muy bien posicionadas en el mercado nacional e internacional, lo que le da seguridad y confianza a las empresas de insumos y diseños profesionales, dando continuidad y orden en la forma de realizar sus actividades.

Entre las oportunidades, la más importante se refiere a las ventajas que el sistema de subcontratación de la confección a talleres les concede a las empresas comercializadoras en la reducción de costos de mano de obra, con lo cual, se observa una tendencia al alza, en el aumento de la subcontratación en los próximos años. Las empresas comercializadoras obtienen con este sistema la dedicación exclusiva a procesos que les generan valor agregado: diseño, creatividad, etc. y externalizan aquellas fases del proceso productivo intestinas en capital humano. En gran medida favorece a la empresa objeto de estudio, porque además de vender insumos, realiza diseño en colores que son demandados.

Entre las amenazas, la principal es la presión a la baja de los precios llevada a cabo por las empresas de confección y los talleres poco profesionalizados, lo que genera que se reduzca cada vez más los márgenes de utilidad y que el taller pierda competitividad. Para evitar la repercusión de este factor, su taller deberá, tal y como se apuntó anteriormente, generar ventajas competitivas a través de la reducción de los plazos de entrega y de un mejor acabado de las prendas.

Otra amenaza, son las altas inversiones en maquinaria para una constante actualización tecnológica. El avance tecnológico puede convertirse en una fuerte amenaza en el supuesto de que no se tenga capacidad económica-financiera para adaptarse.

## CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES DE ALMACEN ADORNOS EL BOTON 72

**4.1 ORGANIGRAMA:** La estructura de ADORNOS EL BOTON 72, a la cabeza de la gerencia se encuentra distribuida en los siguientes procesos: distribución, administración del almacén, contador, administración tecnológica, auxiliar de ventas, fuerza comercial externa. Grafico 4. Organigrama.

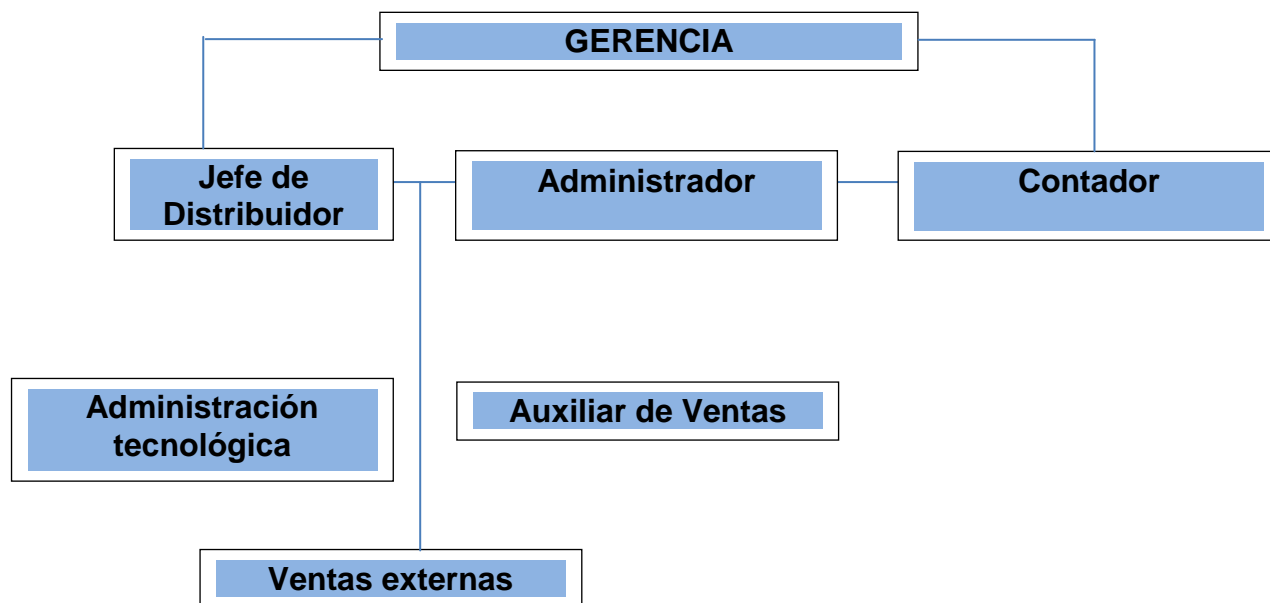


Gráfico 4. Organigrama de Adornos El Botón 72.

**Gerencia:** Sobre la gerencia recae la planeación de producción y organización de la comercialización. Dentro de los planes financieros se ajusta a las recomendaciones que realiza el contador. La gerencia también se soporta sobre un administrador del local comercial y el jefe de distribución. Su estructura es pequeña, así que la toma de decisiones es muy sencilla ya que solo depende de una o dos personas para la solución de dificultades, es allí donde el gerente que es el mismo dueño maneja su empresa basada en la experiencia que ha tenido. No existe información escrita que le ayude a tomar decisiones más adecuadas y oportunas, todo se maneja muy empíricamente.

**Administrador:** Se cuenta con un administrador de punto de venta, a la vez esta persona se encarga de anotar los pedidos que salen del almacén, cuenta con un vendedor auxiliar en el almacén y tiene mucha relación con el jefe distribución.

**Jefe de distribución:** La empresa tiene un canal directo con mayoristas y con minoristas. Trabajan muchas veces sobre pedidos algunos insumos. Cuando son manuales se ajustan a las características que el cliente establece. Esta soportado también en un vendedor externo, teniendo en cuenta que tuvieron bajas en las ventas.

En general No cuentan con sistematización en los procesos, por lo cual todo se desarrolla empíricamente, la medición se realiza de acuerdo a la capacidad de las máquinas, del recurso humano y a la solicitud de los clientes. Ignoran aspectos tan importantes como la satisfacción al cliente y comercialización de sus productos. Manejan un control de calidad de las prendas, insumos en cada uno de los puestos de trabajo y los tiempos son tomados de acuerdo a la cantidad de producción y estilo de prenda o del insumo, pero no manejan fórmulas sino todo por la



experiencia. Cuentan con tecnología como correo electrónico y su debida actualización cada vez que se originan

La cultura organizacional de esta empresa está enfocada a los procesos que se desarrollan día a día, dejando a un lado la cultura de servicio, identificando comportamientos propios de una cultura poco arraigada y abierta al cambio

## **CAPITULO V. DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA CON EL FIN DE VERIFICAR Y CONTROLAR EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN Y GUIARLA HACIA EL FUTURO DESEADO**

Entre la estrategia organizacional, la cual define las actividades que se realizan para identificar la entidad como tal, y las medidas de desempeño, se configuró una serie de objetivos de desempeño que describieran qué se debe hacer para ejecutar la estrategia. Los objetivos establecidos actúan como un puente entre la estrategia, ubicada en un alto nivel, hasta las medidas de desempeño específicas que serán utilizadas para determinar el progreso a través de las metas globales.

Los objetivos están claramente definidos, ya que la efectiva traducción de la estrategia en acciones es la clave para la construcción del Balanced Scorecard.

Para el establecimiento de los objetivos, se tuvo en cuenta los siguientes aspectos, en cada una de las perspectivas:

- **Perspectiva financiera:** Determinación de los pasos financieros necesarios para asegurar la ejecución de la estrategia. Los objetivos escogidos en esta perspectiva no sólo serán afectados por la estrategia que se pretende seguir, sino además por el ciclo de vida del negocio. Por otra parte, ha de tenerse en cuenta si los niveles inferiores de una organización demuestran cómo las actividades del día a día contribuyen a las metas y estrategias, culminando en la influencia a los retornos financieros. Se debe anotar que se tuvo dificultad para esta perspectiva teniendo en cuenta que la empresa no suministró la información financiera necesaria para su construcción.
- **Perspectiva de los clientes:** Determinación de los clientes objetivo y cuál es la propuesta de valor que se le ofrece a los mismos. La propuesta de valor escogida conducirá finalmente los objetivos y medidas seleccionadas para esta perspectiva.

- **Perspectiva de los procesos internos:** Determinación de los procesos en los cuáles la empresa debe ser excelente, para satisfacer los clientes. Con el Balanced Scorecard – se enfocó en la estrategia y en la interacción entre los objetivos y las mediciones – para conducir al desarrollo completo de nuevos procesos para la generación de valor a los clientes y socios. Los objetivos establecidos para esta perspectiva afectarán, en muchos de los casos, directamente a los objetivos de la perspectiva de los clientes.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los empleados.** Se Determinaron las capacidades y herramientas que requieren los empleados para ayudar a la ejecución de la estrategia organizacional.

## 5.2 OBJETIVOS Y ESTABLECIMIENTO DE MEDICIONES PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA

### 5.2.1 Objetivos Para La Perspectiva Financiera

- *Alcanzar un incremento superior al 10% de rentabilidad operacional para el año siguiente.* Para la empresa la rentabilidad operacional es un objetivo primordial, para lo cual cada una de sus áreas debe apoyar estratégicamente.
- **Establecimiento De Mediciones Para La Perspectiva Financiera**
  - Relación mensual de Ingresos/ Egresos
  - Porcentaje mensual de reducción de costos
  - Ventas

## 5.3 OBJETIVOS Y ESTABLECIMIENTO DE MEDICIONES PARA LA PERSPECTIVA DE CLIENTES

### 5.3.1 Objetivos Para La Perspectiva De Clientes

- ***Participación en el mercado.*** Participar en el mercado actual con un 10% anual
- ***Adquisición de clientes.*** Aumentar un 10% los clientes anuales
- ***Satisfacción de los clientes.*** Anualmente la satisfacción del cliente será del 25% y trimestral hasta llegar al 100%
- ***Fidelización de los clientes.*** Mantener el 70% de los clientes fidelizados en los próximos 3 años

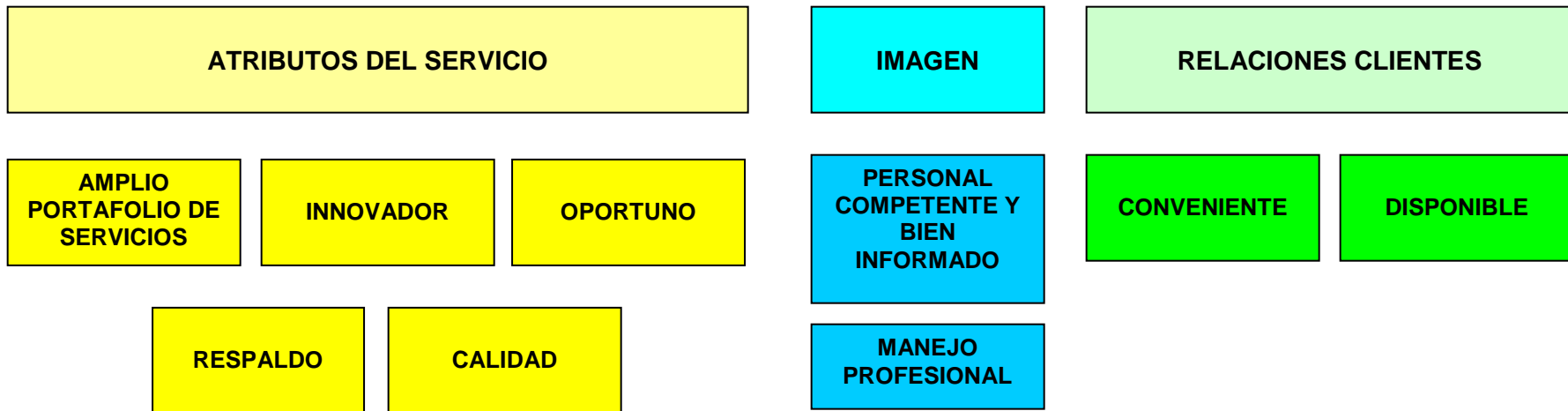
• **Establecimiento De Mediciones Para La Perspectiva De Clientes**

- Porcentaje de participación en el mercado objetivo
- Número de nuevos clientes adquiridos por semestre
- Número de alianzas estratégicas establecidas con entidades financieras por año
- Número de alianzas estratégicas establecidas con gremios empresariales por año.
- Total de ventas a nuevos clientes por semestre
- Número de clientes satisfechos del total de clientes atendidos por semestre
- Porcentaje de crecimiento de negocios con los clientes existentes. (Número de empresas atendidas en un semestre/ Número de empresas que continúan)

El grafico 5, muestra la propuesta de valor ofrecida por las empresas del sector confecciones, establecida a partir de la definición de los factores de éxito.

La propuesta de valor representa los atributos que la organización suministra, a través de los servicios, con el fin de crear lealtad y satisfacción en los segmentos objetivos del mercado. La propuesta de valor es el concepto clave para la comprensión de los conductores de las mediciones de satisfacción, adquisición, retención y participación en el mercado.

## PROPUESTA DE VALOR



## MEDIDAS CRÍTICAS PARA LOS CLIENTES

- Participación el mercado
- Satisfacción de los clientes
- Adquisición de clientes
- Fidelización de los clientes

Grafico 5. Propuesta de valor. (Fuente: Elaboración propia)

## OBJETIVOS Y ESTABLECIMIENTO DE MEDICIONES PARA LA PERSPECTIVA DE CLIENTES

### OBJETIVOS PARA LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

A continuación se muestra una cadena de valor para empresas de confecciones. En se involucra un factor de éxito y es diseños personalizados

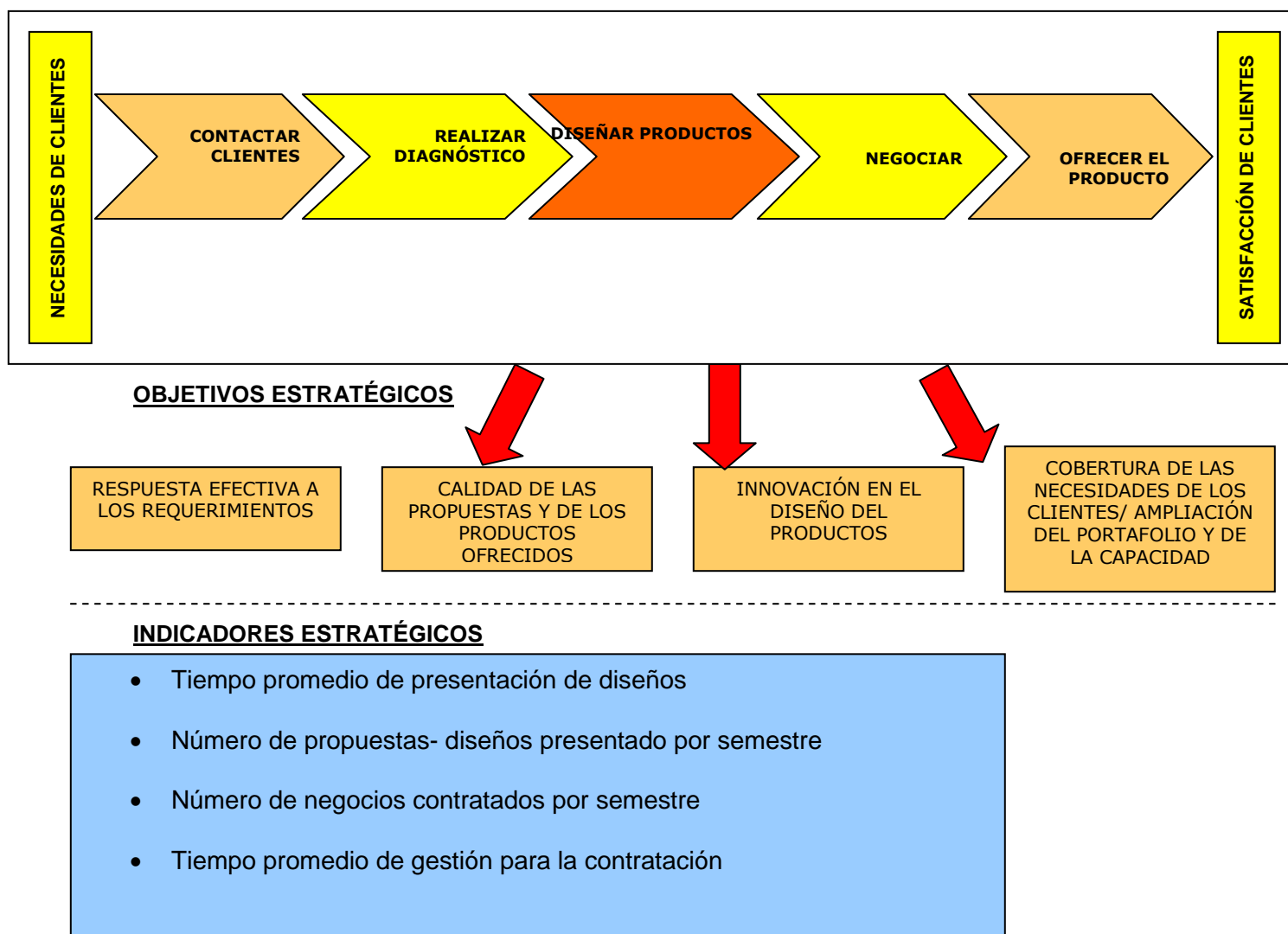


Gráfico 6. Objetivos de procesos internos

## **5.4 OBJETIVOS Y ESTABLECIMIENTO DE MEDICIONES PARA LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

### **5.4.1 objetivos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

- *Satisfacción de todo el personal de la organización.* Los empleados satisfechos son una condición previa para el incremento de la productividad, responsabilidad, calidad y servicio al cliente.
- *Actualización permanente del personal.* Con el fin de generar innovación y conocimiento permanente para la formulación de propuestas y la prestación de un producto de calidad se requiere la actualización constante del personal, ya que el mercado genera nuevas necesidades.
- *Involucrar al personal en la toma de decisiones y en la dirección estratégica de la empresa.* Esto encauza la dirección de la estrategia con la gestión del día a día de la organización.

### **5.4.2 Indicadores Estratégicos Para La Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento.**

- Número de sesiones de capacitación para estandarizar el producto ofrecido por semestre.
- Número de sesiones de actualización al personal por semestre.
- Número de propuestas de mejora por empleado por año.

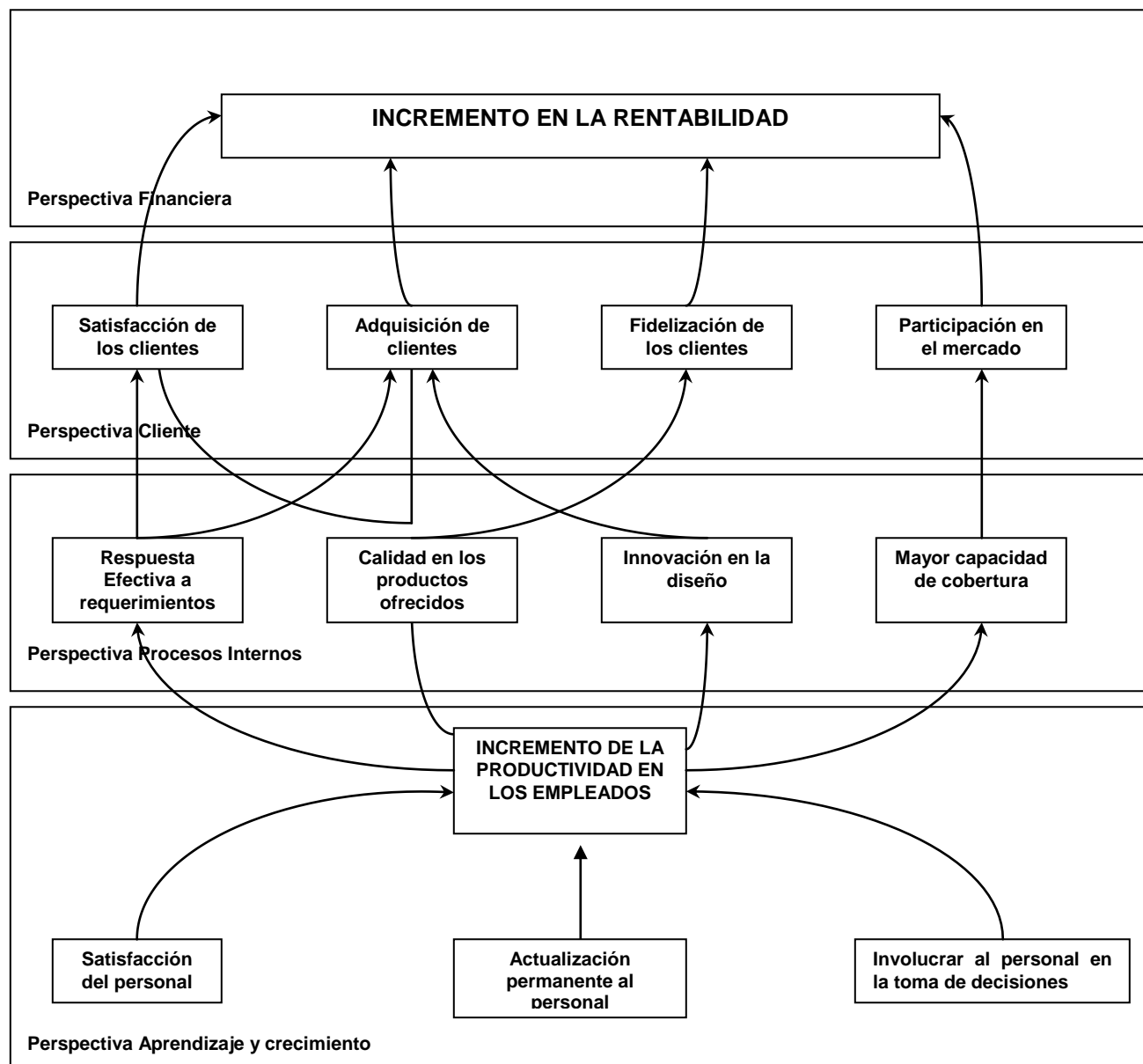


A partir del establecimiento de los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas, se ha configurado un diagrama causa- efecto con los mismos. Para lograr este propósito se parte de la base que la estrategia es un conjunto de hipótesis sobre causas y efectos.

Las relaciones causas- efectos pueden ser expresadas mediante una secuencia de condiciones si-entonces. El sistema de medición debe establecer las interrelaciones (hipótesis) entre objetivos (mediciones) en las diversas perspectivas establecidas, que deben ser gestionadas y validadas.

En este orden de ideas, se ha de identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis acerca de relaciones causa- efecto entre las medidas de los resultados y los inductores de desempeño de tales resultados. Cada medida seleccionada en el Balanced Scorecard debe ser un elemento de una cadena de interrelaciones causa- efecto que expresa el significado de la estrategia de la unidad de negocios a la organización.

La figura 7 muestra el diagrama de causa- efecto de los objetivos planteados por cada perspectiva.



**Gráfico 7. Diagrama de relaciones causa- efecto (Fuente: Elaboración propia)**

## **CAPITULO VI. CONSTRUCCIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONFECCIONES, TENIENDO COMO FUNDAMENTOS LOS FACTORES DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONFECCIONES.**

El paso siguiente a la determinación de las relaciones de causa-efecto entre los objetivos estratégicos es la construcción del cuadro de mando integral, para lo cual se hace necesario completar el mapa con los objetivos e indicadores definidos en el despliegue estratégico.

Esto consiste en ubicar los objetivos estratégicos de la organización y los indicadores en las perspectivas a las que correspondan. Se entrelazan con flechas, las cuales indican cómo la consecución de los objetivos de una perspectiva contribuye a alcanzar los objetivos de otras. Además, esta herramienta permite observar la relación causa- efecto entre los indicadores.

### **6.1 FACTORES DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONFECCIONES CASO ADORNOS BOTON 72.**

#### **Introducción.**

Teniendo en cuenta lo descrito en el capítulo 3 de este documento, “análisis dofa”, uno de las fortalezas y que ha sido uno de los factores de éxito de la empresa, es la experiencia en el sector, lo cual disminuye el poder de negociación de los proveedores de materia prima e insumo de la empresa, este factor de éxito va de la mano con otro importante el servicio personalizado en algunas líneas de productos y servicios de la empresa, lo cual ha permitido competir en el mercado desde sus inicios y principal ventaja competitiva.

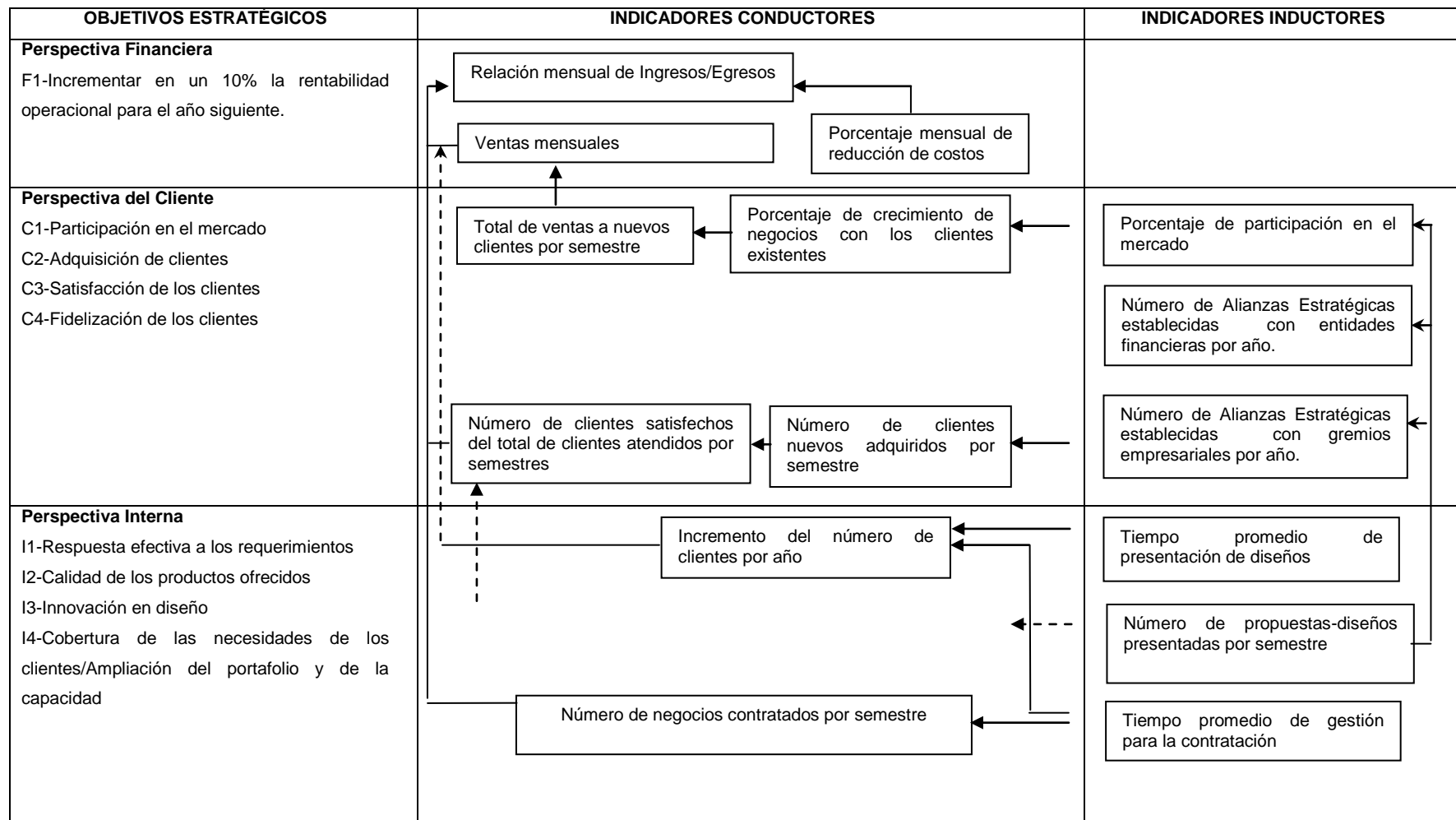
### 6.1.1 Factores claves de éxito

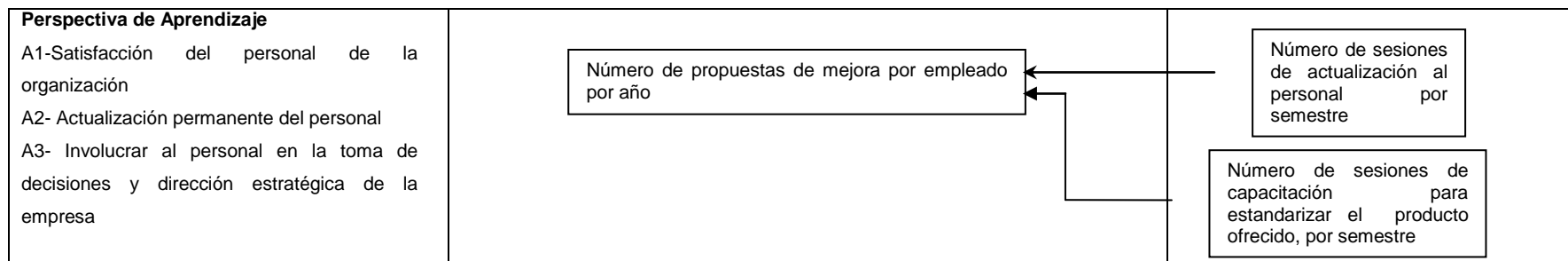
- **Experiencia en el subsector de insumos para confecciones:** uno de los principales productos con que ha competido y diferenciado la empresa, son los tintes de productos. Las técnicas aplicadas permiten que sean seleccionados por clientes, como uno de los que mayor diversidad de colores y mezcla de colores puede aplicar en insumos necesarios en el sector de confecciones a nivel local y regional. La diferenciación con la competencia y por los cuales los clientes se han mantenido son el portafolio amplio de colores en insumos. El factor de éxito de experiencia en el sector, ha dado origen a otro factor clave que es poder de negociación con los proveedores.
- **Poder de negociación con proveedores:** El poder de negociación de la empresa ADORNOS EL BOTON 72, con los proveedores, le representa calidad en los insumos y productos que adquiere con estos, al igual disminución permanente en los costos de producción, lo cual se refleja en el flujo de caja al finalizar cada año.
- **Servicio personalizado:** El servicio personalizado le ha permitido a la empresa mantener y ganar clientes. Productos y servicios, que se ajustan a las necesidades del cliente. En el subsector de insumos para confección, de acuerdo a la experiencia de uno de los propietarios de ADORNOS EL BOTON 72, la personalización de productos e insumos son escasos a nivel local, más que todo cuando son manuales, como es el caso de los tinturados. La personalización de productos y servicios, le ha dado la oportunidad de tener diseños exclusividad.

El gráfico 8 muestra el Cuadro de mando integral propuesto para la empresa ADORNOS EL BOTON 72 objeto de estudio. Este contiene una combinación de indicadores conductor (indicadores de resultados) y inductores (inductores de dichos resultados). Que han salido a partir de los factores clave de éxito de la

empresa, lo cuales deben mejorarse cada vez y establecer una medición constante de los mismos.

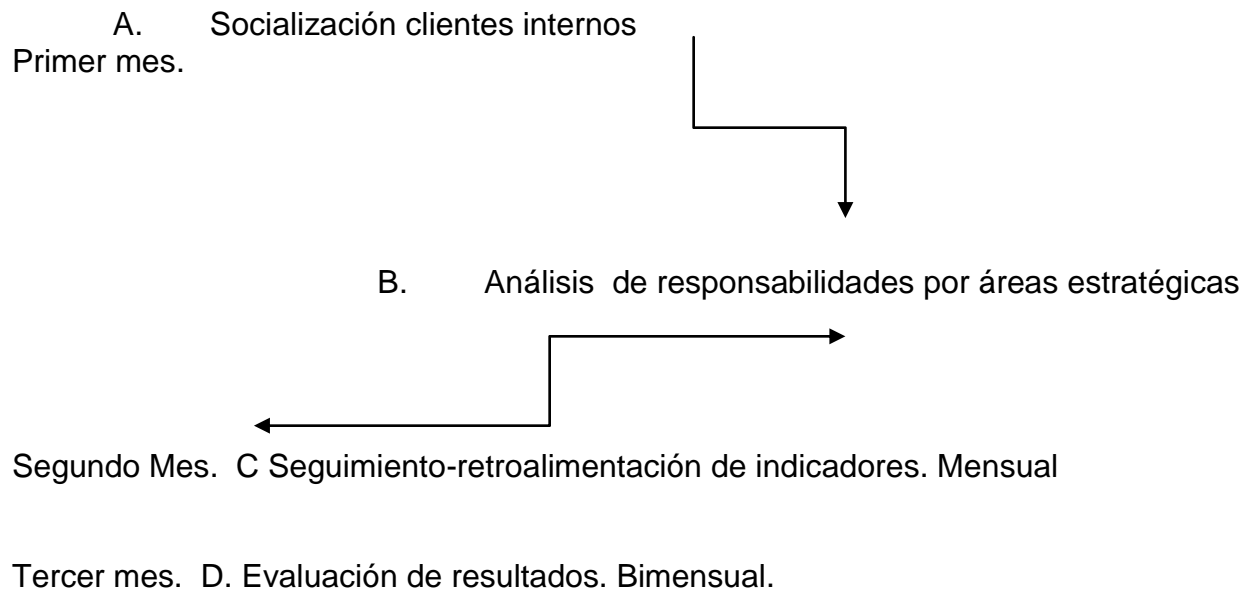
Los indicadores conductores están orientados a resultados obtenidos al final de un período de tiempo, una vez se han analizado los factores claves de éxito contenidos en cada área estratégica de la empresa. Normalmente están caracterizados por el desempeño histórico. Los indicadores inductores inducen el desempeño de los resultados. Normalmente son mediciones intermedias de los procesos y actividades.





**Gráfico 8. Balance Scorecard Empresa ADORNOS EL BOTON 72 (Fuente Investigadores).**

### 6.1.2 Modelo y cronograma de ejecución del cuadro de mando integral



## CONCLUSIONES

En el análisis realizado al subsector de insumos para el sector de confecciones en el Departamento del Atlántico. Se evidenciaron aspectos importantes para proponer medidas de control que le permitan mejorar su productividad, competitividad y sostenibilidad. En otras palabras, una organización no puede mejorar lo que no mide. El control es básico e imprescindible en el momento realizando gestión dentro de una organización para alcanzar los objetivos planteados.

Se seleccionó el subsector de insumos para confecciones teniendo en cuenta la importancia, la sostenibilidad, evolución y proyección de este clúster en el departamento del Atlántico. Dentro del instrumento aplicado a las empresas de insumos para confección se observó lo siguiente:

- El 45% de estas empresas son familiares, con más de 10 años de constituidas.
- Los procesos organizacionales son manuales en su gran mayoría. No tienen unos elementos corporativos definidos, que sirvan de fundamento, para un plan estratégico.

De las empresas analizadas el 5%, sirvieron como base para adelantar la investigación propuesta. Sin embargo, de estas empresas, una empresa, ADORNOS EL BOTON 72, dio la base o elementos para conocer más a fondo, las empresas de este subsector.

El instrumento aplicado y el análisis interno a la empresa, orientó la investigación hacia un diseño del BSC más no a la aplicación del mismo. Teniendo en cuenta, que no tenía un plan estratégico definido. Adicional los elementos corporativos de la empresa no existían.



Dentro de los procedimientos realizados se aplicaron: análisis organizacional, elementos corporativos, análisis dofa y factores clave de éxitos, a través de este mismo, se estructuraron los aspectos de causa –efecto, métrica para medir las estrategias diseñadas.

El ajuste realizado a BSC de la empresa, está fundamentado en los factores de éxito de la empresa, es decir, aquellos aspectos que le han permitido mantenerse y ser competitiva a pesar de las deficiencias presentadas a nivel de gestión gerencial. De acuerdo a las características propias de esta organización y a lo que se proyecta, el seguimiento debe hacerse mensual e ir ajustando los indicadores, acorde a los niveles de crecimiento proyectado.

Los empresarios deben analizar si su organización está preparada culturalmente para implementar una metodología de excelencia como el BSC. La implementación del BSC es una necesidad de las empresas innovadoras que necesitan hacer las cosas mejor en todo sentido. Ante todo es crear valor que es el camino de dar mayores beneficios sociales y monetarios.

## RECOMENDACIONES

La herramienta se ajusta a las características de cada empresa, siempre y cuando se tenga en cuenta los factores de éxito de la misma. Así, como un análisis de la cadena de valor.

El siguiente paso para implementar la herramienta, es condicionarla a un sistema operativo adecuado.

Los resultados fundamentales del BSC se obtienen en un periodo de dos años cuando esté disponible un grupo de informaciones que le permitan tomar decisiones con los datos del pasado y con posibles resultados del futuro. En pocas palabras, la organización debe implementar un modelo de direccionamiento estratégico, el cual le permita diseñar indicadores de gestión puntuales y medibles, que les permita tomar decisiones efectivas.

Finalmente se describen unos requerimientos o aspectos a evaluar en un software para un balanced scorecard:

### **A) REQUERIMIENTOS FUNCIONALES (CONCEPTUALES):**

- Objetos conceptuales de la metodología
- Proceso de gestión
- Aprendizaje y feedback estratégico

### **B) REQUERIMIENTOS TÉCNICOS:**

- Facilidad de uso
- Capacidad de análisis cuantitativo y cualitativo
- Administración
- Despliegue corporativo
- Funcionalidad, Fiabilidad, Eficiencia, Portabilidad, Facilidad de mantenimiento.

## BIBLIOGRAFIA

ABELL, P. (1995). Política y estrategia de empresa. DEADE, Comisión Europea.

ALVAREZ, J. BLANCO, F. (1993). La contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua. Revista Técnica Contable.

AMAT. SALAS, J. M. (1989). La importancia del control de gestión en el proceso directivo. Revista Novamáquina, No.149, Marzo 1989. pp. 135-138.

AMZARRAIN, M. (1999). La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España.

BLANCO ILLESCAS, F. (1993). El control integrado de gestión. Iniciación a la dirección por sistemas. Editorial Limusa, S.A de C.V. Grupo Noriega Editores, México.

BUENO, E. (1993). Dirección estratégica de la empresa. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid.

DIAZ PONTONES, V. (1987). El lugar que ocupa el control en la dirección. Revista Economía y Desarrollo, No 96, p. 24-29.

HERNANDEZ TORRES, M. (1997). Acerca de la definición de control de gestión. <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/cgdefi>

HOWELL, Robert. BROWN, James, SOUCY Stephen, SEED Allen. Management Accounting in the New Manufacturing Environment. National Association of Accountants, 1987.

JENSEN, Bill. Simplicity- The New Competitive Advantage. Editorial Perseus. Cambridge, 2000.

KAPLAN, Robert. NORTON, David. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Ed. HBS Press.

KAPLAN, Robert. NORTON, David. "The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance". Harvard Business Review, Enero- Febrero 1992.

NIVEN, Paul R. Balanced Scorecard. Step by step. Ed. John Wiley & sons, Inc. New York. 2002.

NORTON, D., KAPLAN, R. (2000) The balanced Scorecard Collaborative. <http://www.bscol.com>

OLAVE. Jorge. Pensamiento y gestión: Modelo de asociatividad sector confecciones departamento del Atlántico. Universidad del Norte. 2.009

PICORELLI, Ronaldo. Balanced Scorecard: Assegurando o compromisso com a performance. [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com)